



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MARKETINGU A OBCHODU

Analýza fungování systému CRM na trhu pojišťovacích firem

Designing Development of CRM System in the Insurancy Company

Student: Bc. Michaela Tietzová

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Vojtěch Spáčil, CSc.

Ostrava 2014

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Michaela Tietzová**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T062 Marketing a obchod  
Téma: **Návrh rozvoje systému CRM v pojišťovací společnosti**  
**Designing Development of CRM System in the Insurance Company**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Charakteristika společnosti SATUM CZECH s. r. o
  3. Teoretická východiska relačního marketingu
  4. Metodika sběru dat
  5. Analýza fungování systému CRM
  6. Návrhy a doporučení
  7. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- CHLEBOVSKÝ, Vít. *CRM – Řízení vztahů se zákazníky*. Brno: Computer Press, 2005. 190 s. ISBN 80-251-0798-1.
- LEHTINEN, R. Jarmo. *Aktivní CRM – Řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada, 2007. 160 s. ISBN 978-80-247-1814-9.
- LOŠŤÁKOVÁ, Hana et al. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada, 2009. 272 s. ISBN 978-80-247-3155-1.

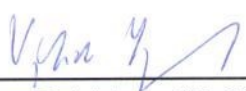
Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Vojtěch Spáčil, CSc.**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 25.04.2014



  
doc. Ing. Vojtěch Spáčil, CSc.  
vedoucí katedry

  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

## Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně s použitím odborné literatury a pramenů, uvedených na seznamu použitých zdrojů.

V Ostravě dne 20. 4. 2014

Michaela Tietzová

*Tietzová Michaela*  
.....

# Obsah

<b>1</b>	<b>ÚVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI SATUM CZECH S. R. O.....</b>	<b>3</b>
2.1	CHARAKTERISTIKA TRHU S POJIŠTĚNÍM.....	3
2.1.1	<i>Instituce působící na pojišťovacím trhu.....</i>	<i>4</i>
2.1.2	<i>Hlavní znaky českého pojistného trhu v roce 2013 .....</i>	<i>9</i>
2.1.3	<i>Významné změny na pojistném trhu v letech 2013-2014.....</i>	<i>10</i>
2.2	PROFIL SPOLEČNOSTI SATUM CZECH S. R. O. ....	11
2.2.1	<i>Organizační struktura .....</i>	<i>12</i>
2.2.2	<i>Analytické a likvidační centrum SATUM CZECH s. r. o.....</i>	<i>13</i>
2.2.3	<i>Marketingová komunikace společnosti SATUM CZECH s. r. o.....</i>	<i>14</i>
2.3	CHARAKTERISTIKA MEZOPROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI.....	14
2.3.1	<i>Zákazníci .....</i>	<i>14</i>
2.3.2	<i>Konkurence .....</i>	<i>15</i>
2.3.3	<i>Dodavatelé.....</i>	<i>16</i>
<b>3</b>	<b>TEORETICKÁ VÝCHODISKA RELAČNÍHO MARKETINGU .....</b>	<b>19</b>
3.1	CRM A DEFINICE PÉČE O ZÁKAZNÍKY .....	20
3.2	DLOUHODOBÁ STRATEGICKÁ PARTNERSTVÍ MEZI FIRMOU A ZÁKAZNÍKEM .....	21
3.3	STAVBA KOMPLEXNÍHO CRM INFORMAČNÍHO SYSTÉMU .....	23
3.4	VOLBA OPTIMÁLNÍHO CRM INFORMAČNÍHO SYSTÉMU .....	24
3.5	IMPLEMENTACE CRM STRATEGIE .....	25
3.6	PŘÍNOSY IMPLEMENTACE CRM PODNIKŮM.....	26
3.7	MĚŘENÍ ÚROVNĚ A VÝKONNOSTI CRM.....	28
3.8	MĚŘENÍ ZÁKAZNICKÉ SPOKOJENOSTI .....	30
<b>4</b>	<b>METODIKA SHROMAŽĎOVÁNÍ DAT .....</b>	<b>31</b>
4.1	PŘÍPRAVNÁ ETAPA.....	31
4.2	REALIZAČNÍ ETAPA .....	31
4.2.1	<i>Charakteristika současného CRM ve společnosti.....</i>	<i>32</i>
4.2.2	<i>Složení zákazníků SATUM CZECH s. r. o. ....</i>	<i>32</i>
<b>5</b>	<b>ANALÝZA FUNGOVÁNÍ SYSTÉMU CRM.....</b>	<b>37</b>
5.1	ANALÝZA ABC .....	37

5.1.1	<i>Analýza zákazníků společnosti dle zprostředkovaného pojistného .....</i>	37
5.1.2	<i>ABC analýza zákazníků společnosti dle podílů na výnosnosti .....</i>	38
5.1.3	<i>Analýza výnosnosti dle klíčového produktu SATUM CZECH s. r. o. ....</i>	39
5.1.4	<i>Analýza zákazníků dle podílu na jednotlivých marketingových aktivitách .....</i>	41
5.1.5	<i>Analýza zákazníků dle vynaložených marketingových investic .....</i>	44
5.1.6	<i>Krycí příspěvek .....</i>	46
5.1.7	<i>Typologie zákazníků společnosti .....</i>	47
<b>6</b>	<b>NÁVRHY A DOPORUČENÍ .....</b>	<b>50</b>
<b>7</b>	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>53</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>57</b>

# 1 Úvod

Trh pojišťovacích firem se v posledních letech hodně změnil. Firmy si uvědomují, jaká rizika mohou v podnikání nastat a snaží se je eliminovat. Pojišťovny uvádějí na trh nové produkty, které by mohly minimalizovat rizika spojené s podnikáním zákazníka. Zkušenosti nutí podnikatelé přemýšlet nad tím, co by se mohlo stát a jak neohrozit svou podnikatelskou činnost. Poslední dobou patří mezi nejčastější rizika především živelné pohromy, krádeže, autohavárie, ale také úrazy a smrt. Podnikatelé také myslí na specifické druhy rizik, například nezaplacené pohledávky od odběratelů nebo živelné pohromy. Také proti tomu se dnes můžeme pojistit.

Velkou roli v osobním životě hrají samotné hypotéky a dluhy. Lidé cítí potřebu zajistit svou rodinu v případě, že nebudou moci dále splácet, vzhledem ke ztrátě zaměstnání popřípadě náhlé smrtelné události. Existuje celá řada produktů v pojišťovnictví, které nás pojistí proti všemožným rizikům. Jednotlivé produkty se vyvíjí s rostoucí poptávkou zákazníka a je potom na samé pojišťovně jak pružně dokáže zareagovat. Na trhu pojišťovnictví jsou velmi důležité dva elementy: Pojišťovny a makléřské společnosti. Rozdíl mezi nimi je podstatný. Pojišťovny zastupuje pojišťovací agent a makléřské společnosti pojišťovací makléř. Firma SATUM CZECH s. r. o. patří mezi přední makléřské společnosti v ČR, působí na trhu od roku 1997 a její hlavní klientelu tvoří především významní dopravci a státní municipality. Již více než 15 let je zkušeným rádcem a partnerem v oblasti pojišťovnictví, především díky schopnosti pružně reagovat na požadavky klientů a nabídnout konkurenceschopnou cenu.

Klienti hrají hlavní roli a zdroj příjmu pro firmu SATUM CZECH s. r. o. a zaměstnanci si to velmi dobře uvědomují, proto chtějí svým zákazníkům nabídnout nejlepší péči. Systém CRM se postupně vyvíjí a mění dle aktuální situace. Stále se hledají nové metody jak nejlépe sledovat marketingové a obchodní aktivity, které byly u klientů použity. Stejně tak se neustále mění databáze týkající se informací klientů, která slouží jako důležitý obchodní nástroj pro makléře. V současné době se hledají různé cesty, jak co nejefektivněji a s nízkými náklady zavést CRM. Správné nastavení fungování CRM může významně ovlivnit nejen CRM z uživatelského hlediska, ale také pomůže získat firmě přehled o financích, které jsou ročně investovány do jednotlivých marketingových nástrojů a aktivit pro klienty. Cílem diplomové práce je analyzovat stávající CRM ve společnosti a navrhnout vhodnou modifikaci systému CRM společnosti, popřípadě

inovaci, která by mohla v budoucnu úspěšně zdokonalit aktivní péči o zákazníky a usnadnit práci marketingovému oddělení.



## **2 Charakteristika společnosti SATUM CZECH s. r. o.**

SATUM CZECH s. r. o. je společnost, která již několik let patří mezi přední makléřské firmy na pojišťovacím trhu. Svou činnost zahájila v roce 1997 a od této doby se stala významným profesionálem v oblasti pojišťovnictví. Abychom lépe pochopili vztahy a fungování na trhu s pojištěním, budou v této kapitole vysvětleny i pojmy, které se samotným pojišťovnictvím přímo souvisí.

Pojišťovnictví je specializovaná oblast finančnictví, která představuje specifické odvětví tržní ekonomiky. Předmětem pojištění není jen majetek, ale také veškeré hodnoty včetně zdraví a života. Pojišťovnictví můžeme charakterizovat jako specifický ekonomický obor řešící minimalizaci rizik ekonomických i neekonomických činností člověka. V ČR je pojišťovnictví specifické odvětví ekonomiky zabývající se pojišťovací, zajišťovací a zprostředkovatelskou činností v oblasti pojištění a s tím spojenými činnostmi.

Oprávnění provozovat pojišťovací činnost mají na území ČR od 1. 5. 2004:

- pojišťovny se sídlem v ČR,
- pobočky pojišťoven z jiného členského státu EU nebo EHP,
- pojišťovny ze třetích států a pojišťovny z jiného členského státu EU či EHP na základě svobody dočasně poskytovat služby.

Předmětem pojišťovnictví jako odvětví ekonomiky je řízení pojišťoven ze strany státních orgánů, které dohlíží na dodržování správného podnikání v oblasti pojištění, dále je předmětem pojišťovnictví řízení pojišťoven, kalkulace pojistného, tvorba technických rezerv a informační soustava.<sup>1</sup>

### **2.1 Charakteristika trhu s pojištěním**

Trh s pojištěním se postupně vyvíjí a je ovlivňován různými makroekonomickými činiteli: novou legislativou (nový občanský zákoník), reformami a ekonomickými vlivy. Ekonomickými vlivy myslíme z hlediska pojištění firem především finanční zdravot

---

<sup>1</sup>POJIŠŤOVNICTVÍ. Charakteristika pojišťovnictví [online]. 3. 2. 2014. Dostupné z <edu.uhk.cz/~jindrvo1/files/pojis/prednasky/11\_pojistovnictvi.ppt>

a u fyzických osob ochotu investovat a pojistit se proti rizikům. Na trhu pojištění se vyskytují určité subjekty, které jsou s pojištěním důsledně spjaté a o nichž si napíšeme v kapitolách níže.

### 2.1.1 Instituce působící na pojišťovacím trhu

V rámci pojišťovnictví v jednotlivých zemích existují a působí instituce, jejichž účelem je organizování vzájemné spolupráce pojišťoven a asociace pojišťoven.

Mezi instituce související s pojišťovnictvím patří:

- Pojišťovny a zajišťovny
- Pojišťovací zprostředkovatelé
- Státní dozor nad pojišťovnictvím
- Asociace pojišťoven
- Finanční instituce zabývající se pojištěním vedle pojišťoven (např. banky)
- Poradenské a ostatní firmy v oblasti pojišťovnictví
- Samostatní likvidátoři pojistných událostí <sup>2</sup>

#### 2.1.1.1 Pojišťovny

Pojišťovny jsou specifické finanční instituce přebírající rizika. Jsou to právní subjekty oprávněné vykonávat pojišťovací případně zajišťovací činnost (v našich podmínkách může pojišťovací činnost na území České republiky provozovat pojišťovna, která získala od orgánu státního dozoru -ministerstva financí povolení k provozování pojišťovací činnosti).

Členění pojišťoven z hlediska zaměření:

- **Pojišťovny univerzální** - pojišťují v podstatě všechny druhy rizik a mohou provozovat i zajištění,
- **Pojišťovny životní** – zabývají se provozováním životních druhů pojištění,
- **Pojišťovny neživotní** – zabývají se provozováním neživotních druhů pojištění,

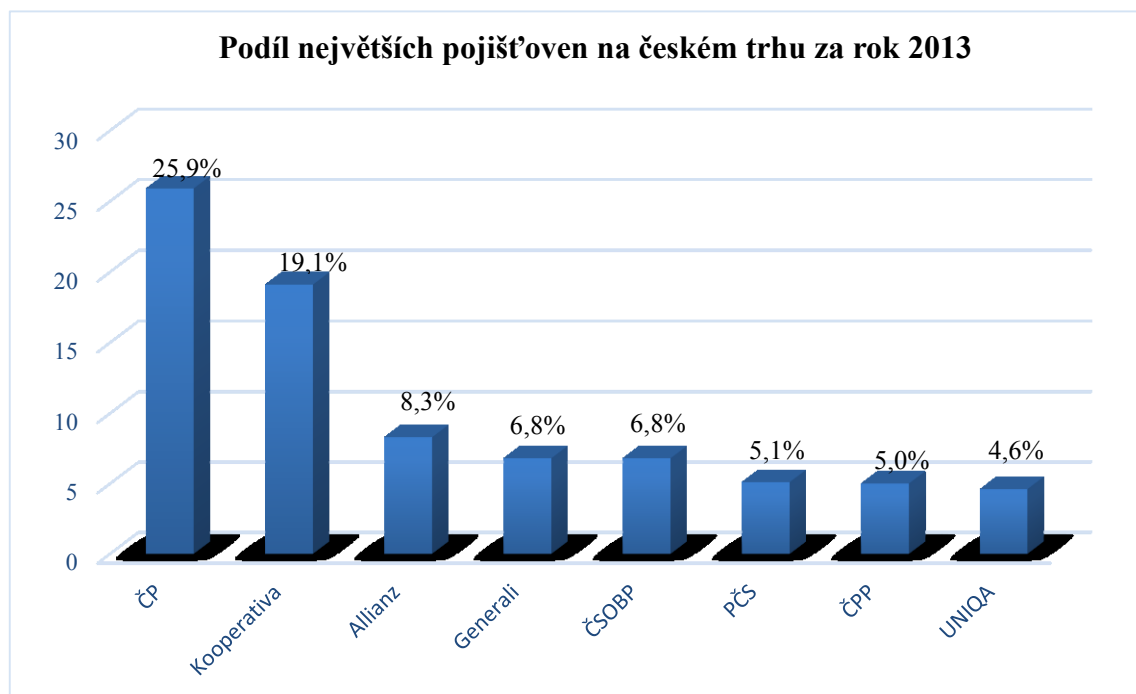
---

<sup>2</sup> POJIŠŤOVNICTVÍ. Charakteristika pojišťovnictví [online]. 3. 2. 2014.  
Dostupné z <edu.uhk.cz/~jindrvo1/files/pojis/prednasky/11\_pojistovnictvi.ppt>

- **Pojišťovny specializované** - pojišťovny specializující se na určitý druh nebo odvětví pojištění, na pojišťování určitých rizik, na některé skupiny pojištěných (i zajišťovny, tedy instituce, které se zabývají výlučně provozováním zajištění).

Mezi hlavní činnosti pojišťovny patří především prodej a zpracování jednotlivých pojistných smluv, evidence pojistných smluv, zabezpečení podkladů pro výplatu provizí, správa pojištění, inkaso pojistného, nahlášení škody, zaregistrování škody, prověření škody a likvidace pojistné události. V posledních letech pojišťovny aktivně také pracují na vztahovém marketingu. Zákazníci zvyšují své nároky a požadují lepší a dokonalejší služby. Právě to je jeden z důvodů, proč nejen pojišťovny, ale také makléřské společnosti investují značnou část svého rozpočtu do CRM systému. Aktivní CRM spočívá především v prodeji pojistných produktů, péči o klienta, výběru cílové oblasti trhu a propagací pojistných produktů. Obrázek 2. 1 zobrazuje podíl největších pojišťoven na českém trhu v roce 2013.

**Obrázek 2. 1** Podíl největších pojišťoven na českém trhu za rok 2013



Zdroj: [www.cap.cz](http://www.cap.cz)

Z obrázku 2.1 je zřejmé, že nejsilnějším leadrem byla v roce 2013 na českém trhu Česká Pojišťovna. Na druhém místě se umístila Česká Kooperativa. Oba konkurenti se

k sobě v posledních letech o něco přiblížili, především díky intenzivnímu růstu České Kooperativy. Dosud třetí ČSOB Pojišťovna klesla až na místo páté, když se před ní dostaly Allianz a Pojišťovna Generali. Výjimečným překvapením roku 2013 bylo umístění Pojišťovny České Spořitelny.

#### **2.1.1.2 Pojišťovací zprostředkovatelé (brokeři)**

Pojišťovací zprostředkovatel je fyzická nebo právnická osoba, která je na základě oprávnění ČNB způsobilá poskytovat služby na finančním trhu a působí na pojišťovacím trhu jako mezičlánek. Jejich úlohou je dát dohromady kupce a prodejce pojišťovací služby s výhledem na uzavření pojistné smlouvy.

Nespornou výhodou pojišťovacího zprostředkovatele je možnost sladit lépe zákazníkovi potřeby, především díky lepší orientaci a znalosti pojišťovacího trhu. Pojišťovací zprostředkovatel má mnohem větší přehled o nabízených produktech a tím může dosáhnout nejnižších nákladů přiměřených kvalitě služeb.<sup>3</sup>

„Pojišťovací zprostředkovatelé lze rozčlenit podle toho, jaký je rozsah jejich činnosti a zda sjednávají pojistné smlouvy pouze pro jednu pojišťovnu nebo pro více pojišťoven. Obecně existují zprostředkovatelé, kteří pracují pouze pro jednoho pojistitele, se kterým mají uzavřenou smlouvu o zprostředkování“: vysvětluje Eva Ducháčková ve své knize Principy pojištění a pojišťovnictví. Specifickým typem zprostředkovatele je tzv. makléř. „Makléř je zprostředkovatel, který hledá pro svého zákazníka optimální pojistnou ochranu na základě plné moci nebo na základě smlouvy s klientem“: dodává Ducháčková.<sup>4</sup>

Zpravidla pojišťovací makléř především předkládá návrhy na uzavření pojistných smluv, provádí přípravné práce směřující k uzavření pojistné smlouvy, uzavírá pojistné smlouvy jménem a na účet pojišťovny, pro kterou je tato činnost vykonávána a v neposlední řadě pomáhá při správě pojištění a vyřizování nároků z pojistných smluv. Tato služba se nazývá klientský servis. Klasický makléř sám vytváří svůj pojistný kmen, stará se o pojistné smlouvy v průběhu celé pojistné doby, snaží se pojistné smlouvy aktualizovat podle měnících se podmínek klienta, a podílí se také na likvidaci škod.

---

<sup>3</sup>ČAP: Zprostředkovatelé pojištění [online] 3. 2. 2014. Dostupné z <  
<http://www.cap.cz/Item.aspx?item=Zprost%C5%99edkovatel%C3%A9+poji%C5%A1t%C4%Bn%C3%AD&typ=HTML+stranky> >

<sup>4</sup> DUCHÁČKOVÁ EVA: Principy pojištění a pojišťovnictví, EKOPRESS, 2009, str. 175

Majitelé a manažeři podniků vyhledávají pomoc pojišťovacích makléřů především tehdy, jestliže nemají v podniku k dispozici někoho, kdo by spolehlivě dokázal ocenit rizika daného provozu a jestliže podnik není spokojen s dosavadním pojistitelem či si chce ověřit oprávněnost dosavadní důvěry.<sup>5</sup>

V současné době makléři působí nejen při zprostředkování sjednání pojistných smluv, ale doporučují v řadě případů při rozhodování o tom, zda sjednat pojištění nebo se pojištění vyhnout. V podmínkách České republiky jsou pojišťovací zprostředkovatelé rozdělení do několika kategorií, přitom u jednotlivých kategorií jde o jiné pravomoci, povinnosti ke vztahu k regulaci, obsah činnosti.<sup>6</sup>

Vázaný pojišťovací zprostředkovatel vykonává zprostředkovatelskou činnost jménem a na účet jedné nebo více pojišťoven, neinkasuje pojistné a nevyplácí pojistné plnění. V případě, že nabízí pojistné produkty více pojišťoven, nesmí být tyto produkty vzájemně konkurenční. Je vázán písemnou smlouvou s pojišťovnou, jejímž jménem a na jejíž účet a jejími pokyny jedná.<sup>7</sup>

Podřízený pojišťovací zprostředkovatel spolupracuje s pojišťovacím agentem nebo pojišťovacím makléřem na základě písemné smlouvy, neinkasuje pojistné a nezprostředkovává pojistné plnění. Ve své činnosti je vázán pokyny pojišťovacího zprostředkovatele, jehož jménem a na jehož účet jedná.<sup>8</sup>

Pojišťovací agent vykonává zprostředkovatelskou činnost na základě písemné smlouvy, jménem a na účet jedné nebo více pojišťoven.<sup>9</sup>

Výhradní pojišťovací agent může se svolením pojišťovny inkasovat pojistné. Pro převody pojistného musí používat zvlášť k tomu zřízený a od vlastního hospodaření oddělený bankovní účet. Jinak pro něho platí obdobná právní úprava jako pro vázaného pojišťovacího zprostředkovatele.<sup>10</sup>

Pojišťovací zprostředkovatel, jehož domovským státem není Česká republika, může na území ČR provozovat zprostředkovatelskou činnost v pojišťovnictví v rozsahu,

---

<sup>5</sup> DUCHACKOVA EVA: Principy pojištění a pojišťovnictví, EKOPRESS, 2009, str. 176-177

<sup>6</sup> DUCHACKOVA EVA: Principy pojištění a pojišťovnictví, EKOPRESS, 2009, str. 176

<sup>7</sup> DUCHACKOVA EVA: Principy pojištění a pojišťovnictví, EKOPRESS, 2009, str. 196

<sup>8</sup> DUCHACKOVA EVA: Principy pojištění a pojišťovnictví, EKOPRESS, 2009, str. 196

<sup>9</sup> DUCHACKOVA EVA: Principy pojištění a pojišťovnictví, EKOPRESS, 2009, str. 196

<sup>10</sup> DUCHACKOVA EVA: Principy pojištění a pojišťovnictví, EKOPRESS, 2009, str. 196

v jakém je tuto činnost oprávněna provozovat v domovském členském státě, a to po splnění informační povinnosti dané zákonem.<sup>11</sup>

#### **2.1.1.3 Česká asociace pojišťoven (ČAP)**

Česká asociace pojišťoven (ČAP) zahájila svou činnost k 1. 1. 1994 a je zájmovým sdružením komerčních pojišťoven. Od roku 1998 je řádným členem Insurance Europe (dříve Evropská pojišťovací a zajišťovací federace - CEA). Podíl členských pojišťoven ČAP na celkovém předepsaném pojistném v ČR je 98%. Posláním ČAP je koordinovat, zastupovat, hájit a prosazovat společné zájmy pojišťoven ve vztahu k orgánům státní správy a dalším osobám i ve vztahu k zahraničí.

Mezi hlavní úkoly ČAP patří:

- zpracovávat připomínky k právním předpisům týkajících se pojišťovnictví, pojištění nebo jiných zájmů pojišťoven a prosazovat nezbytné úpravy, české i evropské legislativy,
- vytvářet nástroje zábrany škod a pojistných podvodů,
- sjednocovat pravidla a postupy členů v oblasti technické, informační i statistické,
- vytvářet informační nástroje pro veřejnost a objektivně a srozumitelně informovat o vývoji pojistného trhu, pojistných produktech a novinkách,
- přispívat k odborné informovanosti členů a zabezpečovat vzdělávání,
- vytvářet pravidla etického chování v pojišťovnictví, působit při odstraňování rozporů mezi členy asociace, dbát na dodržování zásad.<sup>12</sup>

#### **2.1.1.4 Samostatní likvidátoři pojistných událostí**

Samostatný likvidátor pojistných událostí provádí na základě smlouvy uzavřené s pojišťovnou, jejím jménem a na její účet šetření nutné ke zjištění rozsahu její povinnosti plnit ze sjednaného pojištění. Samostatný likvidátor pojistných událostí musí být zapsán do registru vedeným Českou národní bankou. Žadatel si podá žádost o zapsání do registru.

---

<sup>11</sup> DUCHACKOVA EVA: Principy pojištění a pojišťovnictví, EKOPRESS, 2009, str. 196

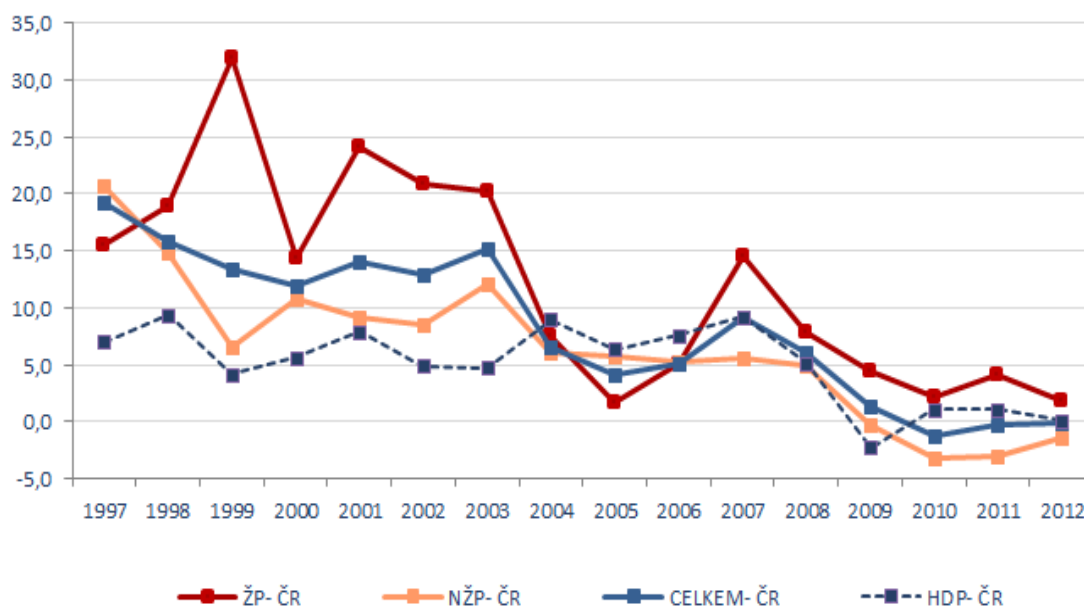
<sup>12</sup> ČAP: Zprostředkovatelé pojištění [online]. 3. 2. 2014. Dostupné z <  
<http://www.cap.cz/Item.aspx?item=Zprost%C5%99edkovatel%C3%A9+poji%C5%A1t%C4%9Bn%C3%AD&typ=HTML+stranky>>

Pokud žadatel splňuje všechny zákonné požadavky, zapíše ho Česká národní banka do 60 dnů do seznamu.<sup>13</sup>

### 2.1.2 Hlavní znaky českého pojistného trhu v roce 2013

Pojistný trh v roce 2013 je charakterizován především stagnací dynamiky předpisu pojistného, alarmujícími škodnými průběhy v oblasti pojištění vozidel a zvyšováním sazeb flotilových pojištění. Zvyšuje se také tlak na snížení nákladů ve firmách a pojišťovny tím vytvářejí menší zisk. V pojišťovnictví pokleslo celkové množství zákazníků a ČNB začíná důsledně provádět audity. Mezi hlavní ekonomické trendy, které úzce souvisí s pojištěním, patří: růst počtu nezaměstnaných na téměř 600 tis., pokles míry inflace na 1,3%, růst HDP ze záporných hodnot na 0,8%, růst průmyslové výroby, začátek konjunktury ve stavebnictví, stabilizace investic ze zahraničí, stagnace finančního trhu a umělé oslabení české koruny. Obrázek 2.2 znázorňuje vývoj celkového předepsaného pojistného v závislosti na vývoji HDP.

**Obrázek 2. 2** Vývoj celkového předepsaného pojistného a HDP (meziroční změny v %) v jednotlivých letech

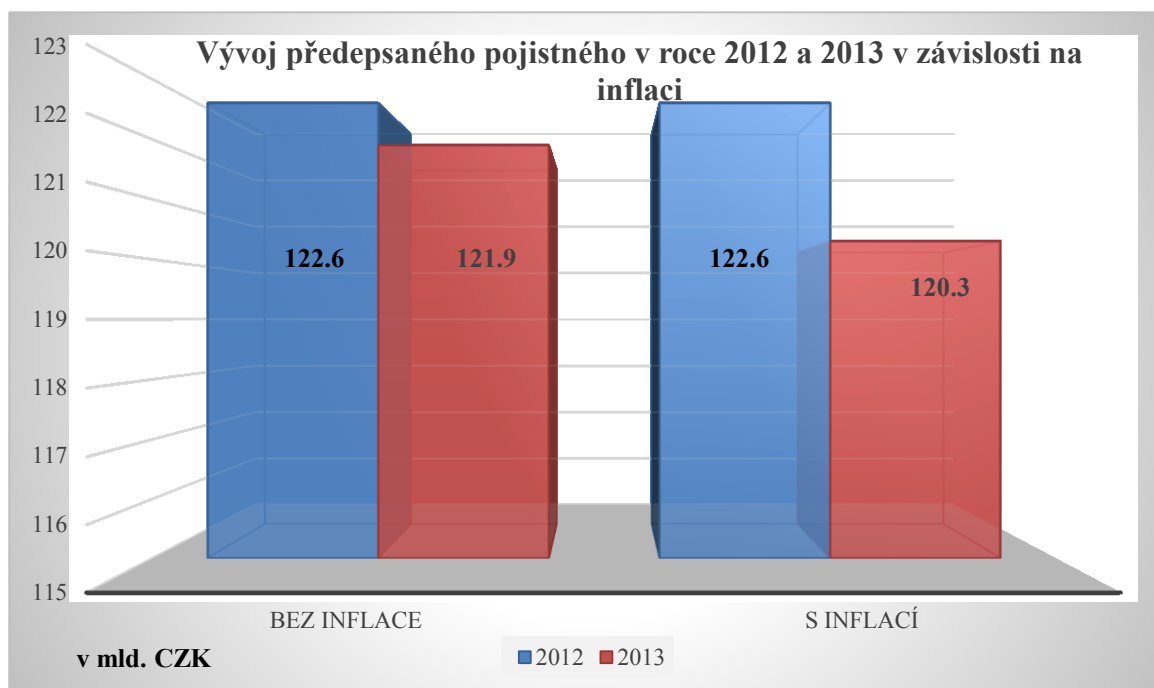


Zdroj: [www.cap.cz](http://www.cap.cz)

<sup>13</sup> ČAP: Zprostředkovatelé pojištění [online] 3. 2. 2014. Dostupné z <  
<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/samostatny-likvidator-pojist-udalosti-1585.html>>

Obrázek 2.3 uvádí vývoj celkového předepsaného pojistného v závislosti na inflaci.

**Obrázek 2.3** Vývoj předepsaného pojistného v roce 2012 a 2013 v závislosti na inflaci



Zdroj: [www.cap.cz](http://www.cap.cz)

### 2.1.3 Významné změny na pojistném trhu v letech 2013-2014

Každým rokem musí makléřské společnosti čelit určitým změnám, které souvisí s vývojem pojistného trhu. K nejvýznamnější změně došlo právě v české legislativě a výrazně ovlivnila české pojišťovnictví. V březnu 2012 byl schválen nový občanský zákoník, do jehož textace se po 8 letech opět vrací úprava pojistné smlouvy. Tato norma by měla být účinná od 1. 1. 2014 a zavádí řadu novinek, jako je např. mnohem širší definice pojmu „pojistný zájem“, nebo naopak jiné běžně používané pojmy neupravuje. Pojišťovny budou také nově zatíženy odvodovou povinností („sektorovou daní“). Po několika neúspěšných pokusech přišla v listopadu 2012 poslanecká iniciativa, která byla po určitých modifikacích schválena. Podle této normy by pojišťovny odváděly 3% z objemu pojistného z povinného ručení do tzv. Fondu zábrany škod, ze kterého by



byly financovány složky záchranného systému. Tato povinnost by měla platit od 1. 1. 2014 a bude zřejmě znamenat zvýšení ceny pojištění.<sup>14</sup>

## **2.2 Profil společnosti SATUM CZECH s. r. o.**

SATUM CZECH s. r. o. je jednou z předních makléřských pojišťovacích společností v České republice. Vznikla v roce 1997 jako univerzální makléřská pojišťovací společnost a velmi rychle zaujala významné postavení na českém, a posléze i na slovenském trhu. Spolupracuje se všemi významnými pojišťovnami a zároveň i se zahraničními zajišťovnami, respektive zajišťovacími makléři. Sídlo společnosti je umístěno v Ostravě a další zastoupení má prostřednictvím poboček v Brně, Olomouci a Praze. Na Slovensku má sídlo společnost SATUM SLOVAKIA s. r. o. v Bratislavě. Mezi základní služby poskytované společností SATUM CZECH, s. r. o. patří zpracovávání rizikových zpráv, příprava podkladů pro pojišťovny, vyhodnocování nabídek pojišťoven z hlediska ceny a pojistného krytí, servis, pomoc při likvidaci pojistných událostí a to jak na území České republiky, tak i v zahraničí. SATUM CZECH s. r. o. dlouhodobě patří k významným zprostředkovatelům pojištění samosprávných celků, obcí a veřejných institucí. Další sesterskou společností je společnost SATUM CLAIM s. r. o. jejíž činnost spočívá v servisních činnostech úzce souvisejících s pojištěním majetku, osob nebo firem, zejména pak stanovování výše majetkové újmy souvislosti se vznikem škod. Akcionářské propojení společnosti SATUM CZECH, s. r. o. s významným světovým pojišťovacím a zajišťovacím makléřem Heath Lambert Group, prostřednictvím dceřiné společnosti HEATHLAMBERT(CZ), realizované v roce 2000, vedlo k rozšíření nabídky o specifické pojištění a možnosti zprostředkování zajištění a pojištění rizik přímo na zahraničních zajišťovacích trzích. Společnost SATUM CZECH s. r. o. má certifikovaný systém managementu jakosti dle ČSN EN ISO 9001:2008 od certifikační společnosti Lloyd's Register Quality Assurance, řídí se etickými zásadami uznávanými v pojišťovnictví a dodržuje Kodex etiky Asociace pojišťovacích makléřů.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup>O POJIŠTĚNÍ: Vývoj trhu [online] 20. 2. 2014 < <http://www.opojisteni.cz/ekonomika/vyvoj-trhu/hlavni-znaky-vyvoje-pojistneho-trhu-v-1-pololeti/> >

<sup>15</sup> Čerpáno především z interních zdrojů SATUM CZECH s. r. o. a [www.satum.cz](http://www.satum.cz)

### 2.2.1 Organizační struktura

Business Units Filozofie společnosti je postavena na maticové organizační struktuře s vizí procesního řízení. Společnost je interně dělena na specializované Business Units a Makroprocesy. Jednotlivé pojišťovny a pojistné produkty jsou přidělovány specializovaným pracovníkům tak, aby bylo dosaženo co nejvyššího stupně odborné znalosti. Každý úkon, činnost či proces je jednoznačně a transparentně popsán a všechny výstupy uvnitř společnosti, i vůči klientům a třetím osobám mají konkrétní parametry měřitelnosti, jsou sledovatelné a kontrolovatelné. Obrázek 2.4 znázorňuje přibližné schéma maticové organizační struktury společnosti SATUM CZECH s. r. o.. (také viz. příloha č. 2)


Členění Business Units a makroprocesů v této matici je následující: Business Unit pojištění vozidel a dopravních rizik, Business Unit pojištění majetku, Business Unit osobního pojištění a financí, Makroproces Analytika a Likvidace, Makroproces Správa pojistných smluv, Makroproces Celofiremní vzdělávání, Makroproces Informatika, Makroproces Personalistika, Makroproces Administrativa, Makroproces Obchod, Makroproces Řízení kvality, Makroproces Ekonomika a Makroproces Marketing.

Jednotlivé Business Units jsou zaměřeny na klientský servis, jehož náplní je zpracování pojistného auditu, který identifikuje pojistné potřeby klienta, vypracování návrhu komplexního pojištění a jeho změn s provedením výběru vhodné pojistné ochrany a odpovídajícího pojistitele, předložení návrhu pojistných smluv a předložení pojistných smluv k podpisu klientovi. Členové Business Units, tedy makléři, upozorňují na termíny plateb pojistného a doporučují aktualizaci a změny pojistných smluv s ohledem na změny potřeb klienta. Každý pracovník daného Business Units odpovídá za správu svých klientů v dané oblasti pojištění. Sjednávání pojištění a uzavírání smluv probíhá s předními manažery společnosti nebo danými vedoucími pracovníky. Proto je velmi důležitá nejen výborná prezentace společnosti SATUM CZECH s. r. o., ale také udržování dobrých obchodních vztahů s těmito klienty.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Čerpáno především z interních zdrojů SATUM CZECH s. r. o. a [www.satum.cz](http://www.satum.cz)

**Obrázek 2. 4** Schéma maticové organizační struktury SATUM CZECH s. r. o.


**SATUM**

**MATICOVÁ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA**

Výkonový ředitel	Makroproces	Ekonomika	Řízení kvality	Analytika a likvidace	Obchod	Realizace	Správa pojistných smluv	Marketing	Celofirmovní vzdělávání, školení	Personalistika	Informatika	Administrativní
Business Unit												
Pojištění majetku												
Pojištění vozidel a dopravních rizik												
Osobního pojištění a financí												

**Podniky:**

SATUM ČR s.r.o.	- celá společnost SATUM CZECH s.r.o.
SATUM NEMO s.r.o.	- Orlík
SATUM OBNOVA s.r.o.	- Brno
SATUM STAVBY s.r.o.	- Praha
SATUM KAPITÁL s.r.o.	- Pardubice
SATUM FIDELIS s.r.o.	- Olomouc
SATUM VÝSTAVBY s.r.o.	- Brno, Praha, Pardubice, Olomouc
SATUM VÝMĚRY s.r.o.	- SATUM SLOVAKIA s.r.o.
SATUM INVEST s.r.o.	- SATUM CZECH s.r.o. & SATUM SLOVAKIA s.r.o.

Zpracovala: Ing. Moravcová Ivona

Schválil: Ing. Roman Horváth - jednatel SATUM CZECH s.r.o.

Schválil: Ing. Peter Dír - jednatel SATUM SLOVAKIA s.r.o.

Platnost od: 21.1.2014

Ing. Peter Dír  
 jednatel společnosti  
 SATUM SLOVAKIA, s.r.o.

Ing. Roman Horváth  
 jednatel společnosti  
 SATUM CZECH s.r.o.

Zdroj: Interní data SATUM CZECH s. r. o.

### 2.2.2 Analytické a likvidační centrum SATUM CZECH s. r. o.

Jednou z hlavních a klienty velmi ceněnou doplňkovou službou SATUM CZECH s. r. o. je samostatné analytické a likvidační centrum, které nabízí klientům pomoc při likvidaci, rozboru a analýze pojistných událostí. Na základě doporučení na předcházení vzniku škodných událostí, navrhnou prevenci u následujících druhů pojištění: majetkového pojištění, pojištění dopravních rizik a pojištění vozidel. Součástí prevence a předcházení vzniku škod jsou různá školení, která společnost SATUM CZECH s. r. o. pro své klienty zajišťuje. Mimo jiné klientům nabízí také doprovodné asistenční služby, jako např. zastupování při projednávání a likvidaci škod v ČR i zahraničí, non-stop asistenční komunikační kartu a non stop asistenční služby likvidátora. Také vybaví klienta klientským manuálem a speciálními likvidačními složkami pro jednotlivé typy pojištění za účelem usnadnění a evidence.

### **2.2.3 Marketingová komunikace společnosti SATUM CZECH s. r. o.**

Veškeré činnosti, které souvisí s marketingem firmy, má na starosti marketingové oddělení, které je v současné době tvořeno jednou osobou, která se stará o exekutivu, plánování a organizaci všech marketingových aktivit. Marketingový specialista neboli manažer organizuje a plánuje sportovní víkendy pro zaměstnance a stejně tak veškeré celoroční eventy pro klienty jako např. golfový, tenisový turnaj a divadelní představení. Kromě toho se podílí na organizaci a přípravě veletrhu, konferencí a v neposlední řadě tvorbě, aktualizaci webových stránek a prezentačních materiálů. Během roku musí optimalizovat také zásoby dárkových předmětů pro klienty a zajistit také včasné objednání vánočních dárků popřípadě dárků pro významné příležitosti. Zaměstnanci se na něj mohou obracet i s výpomocí týkající se materiálů pro podporu prodeje, jako jsou propagační materiály a vizitky. Úkolem marketingového specialisty je být maximálně účinným komunikačním mezičlánkem mezi klientem a makléřem, a také úzce spolupracovat s obchodním oddělením.

## **2.3 Charakteristika mezoprostředí společnosti**

Mezoprostředí je součástí každého podniku. Řadíme mezi něj zákazníky, veřejnost, distributory, konkurenci a dodavatele. Společnost SATUM CZECH s. r. o. klade velký důraz právě na zákazníky a je si vědoma toho, že správná a kvalitní péče o zákazníky tvoří její hlavní přidanou hodnotu.

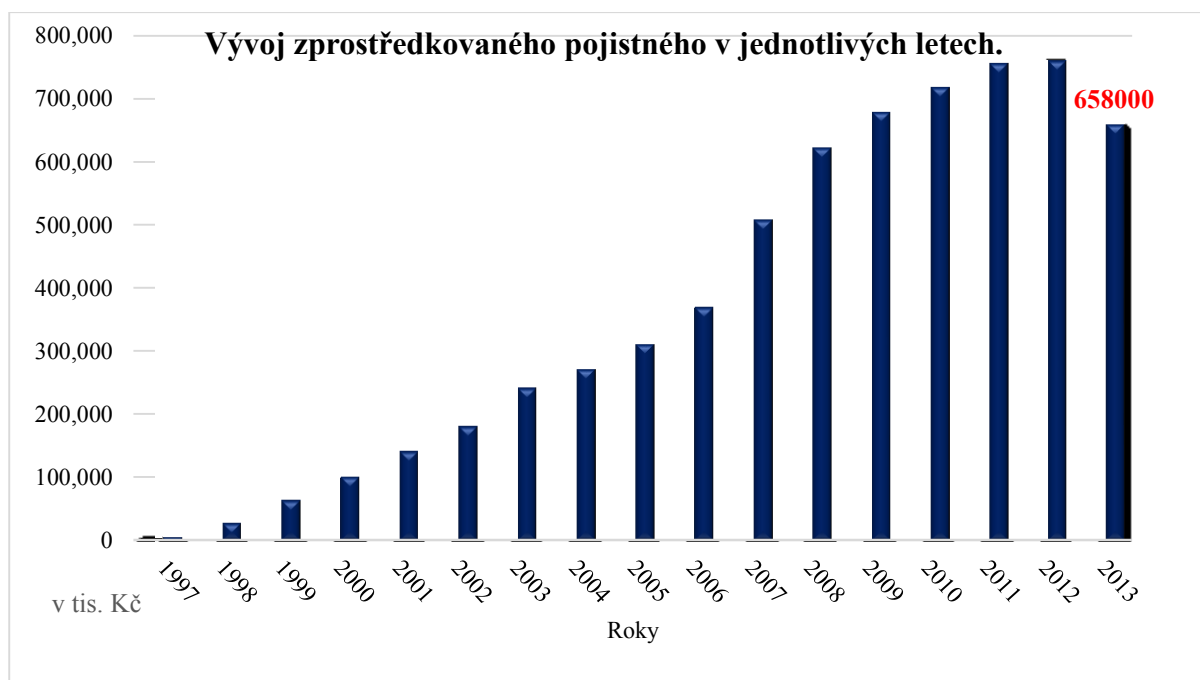
### **2.3.1 Zákazníci**

Zákazníci tvoří významnou a nejdůležitější prioritu společnosti SATUM CZECH s. r. o.. Důležité je maximálně uspokojit jejich potřeby související s nabídkou pojištění, která bude vyhovovat také jejich cenovým požadavkům. Vzhledem k tomu, že SATUM CZECH s. r. o. působí jako pojišťovací makléř a zastupuje klienta, mohou samotní makléři vybírat pečlivě z nabídek různých pojišťoven a na základě této analýzy stanovit nejlepší nabídku pro svého klienta. Většinu klientů společnosti SATUM CZECH s. r. o. tvoří B2B zákazníci, zbývající část tvoří retailoví klienti. V rámci segmentace jsou klienti rozděleni podle výše zprostředkovaného pojistného do následujících skupin:

- VIP klienti,
- Velcí klienti (A),
- Střední klienti (B),
- Malí klienti (C)
- Retail (D).

Obrázek 2.5 uvádí vývoj zprostředkované pojistné společnosti SATUM CZECH s. r. o. v jednotlivých letech. Z obrázku 2. 5 vyplývá, že zprostředkované pojistné společnosti mělo tendenci v minulých letech spíše růst. V roce 2013 byl zaznamenán významný pokles celkového objemu zprostředkovaného pojistného. Celkové zprostředkované pojistné za rok 2013 činilo 658 000 000 Kč.

**Obrázek 2. 5** Vývoj zprostředkovaného pojistného v letech



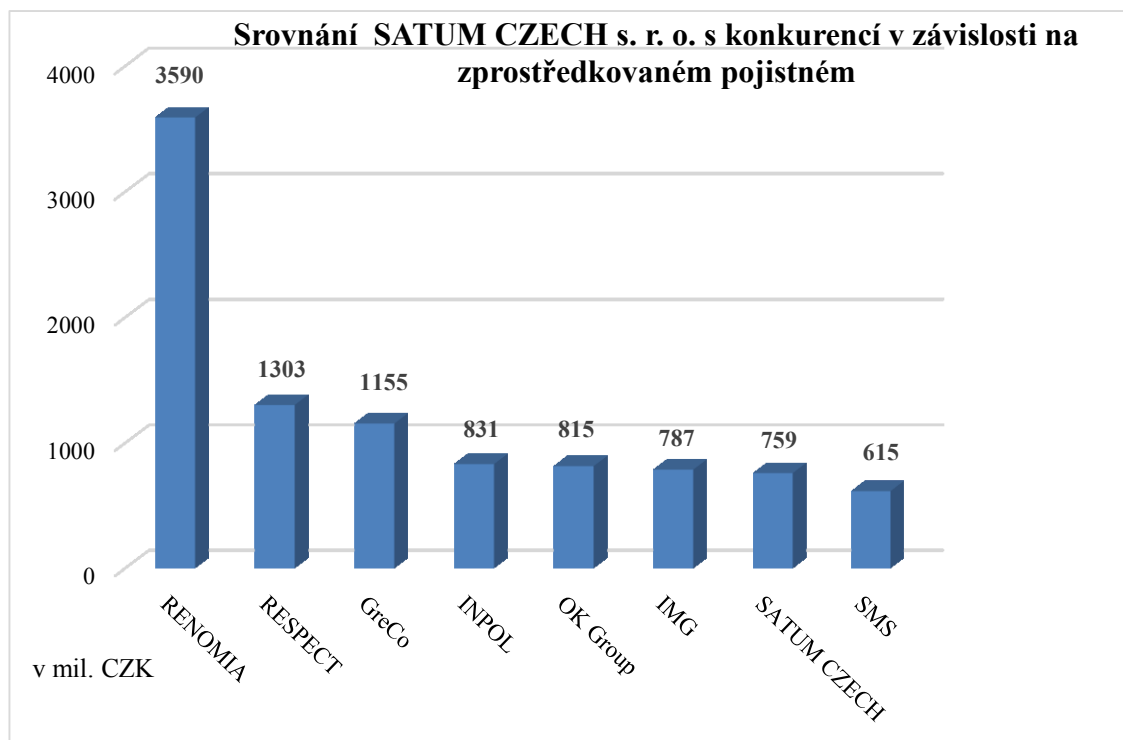
*Zdroj: Interní zdroj společnosti SATUM CZECH s. r. o.*

### 2.3.2 Konkurence

Konkurenty společnosti SATUM CZECH s. r. o. jsou především prostředkovatelé pojištění. Asociace českých pojišťovacích makléřů má ve své evidenci 113 makléřských společností, z nichž 15 působí v Moravskoslezském kraji. Dalšími konkurenty mohou být rovněž samotné komerční pojišťovny a ostatní zprostředkovatelé. Český trh pojištění je

zastoupen vysokým počtem pojišťoven. K 31. 12. 2013 je evidováno na českém trhu 51 pojišťoven, z nichž bylo 31 neživotních pojišťoven, to znamená, že provozovaly jedno či více odvětví neživotních pojištění, 5 čistě životních pojišťoven a 15 univerzálních pojišťoven, které provozovaly souběžně jedno nebo více odvětví životního a neživotního pojištění.<sup>17</sup> Obrázek 2. 6 znázorňuje pozici SATUM CZECH s. r. o. v závislosti na zprostředkovaném pojistném na trhu ostatních makléřských firem. Uváděná data jsou za rok 2012, vzhledem k tomu, že data za rok 2013 nebyla v době tvorby této práce k dispozici.

**Obrázek 2. 6** Srovnání SATUM CZECH s. r. o. s konkurencí v závislosti na zprostředkovaném pojistném



Zdroj: Interní data SATUM CZECH s. r. o.

### 2.3.3 Dodavatelé

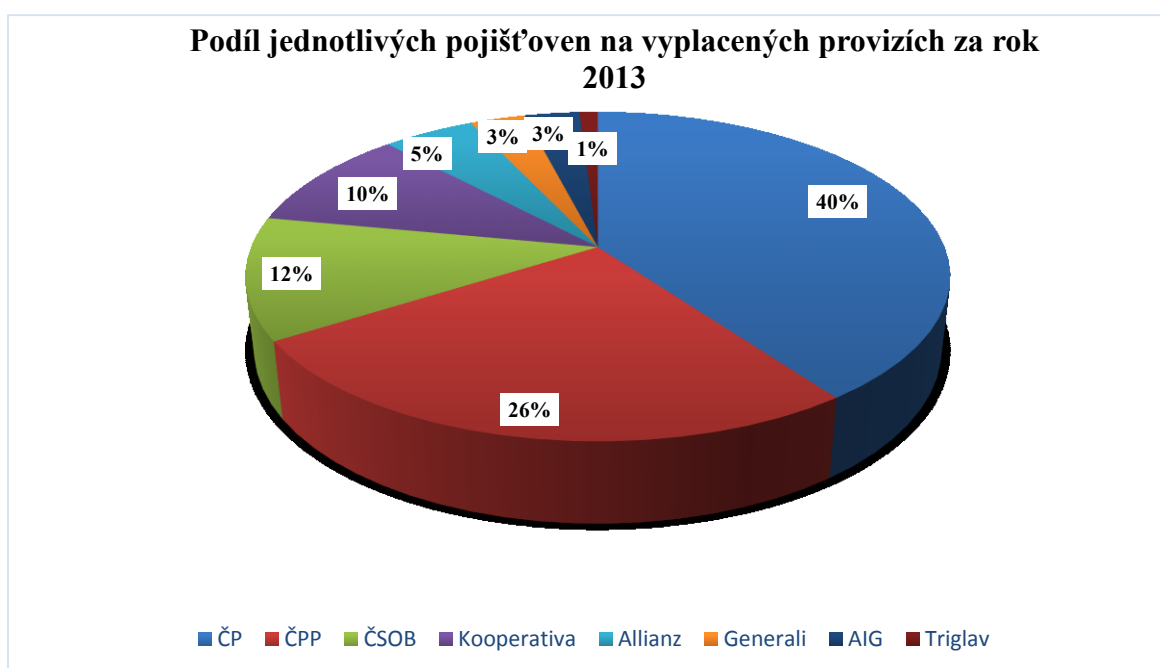
Pojišťovny patří mezi hlavní smluvní partnery, dodavatelé, společnosti SATUM CZECH s. r. o. Na základě spolupráce pojišťovny vyplácí jako odměnu za prostředkované

<sup>17</sup>CNB:Počet a struktura pojišťoven [online] 12. 2. 2014. Dostupné z <

[http://www.cnb.cz/cs/dohled\\_financi\\_trh/souhrnne\\_informace\\_fin\\_trhy/zakladni\\_ukazatele\\_fin\\_trhu/pojistovny/poj\\_ukazatele\\_tab01.html](http://www.cnb.cz/cs/dohled_financi_trh/souhrnne_informace_fin_trhy/zakladni_ukazatele_fin_trhu/pojistovny/poj_ukazatele_tab01.html)>

pojistné tzv. provize. Míra provize se odvíjí od výše celkového předepsaného pojistného pro určité období. Každá pojišťovna odvádí individuální procentní provizi z pojistného. SATUM CZECH s. r. o. má smlouvu s většinou pojišťoven, které v současné době fungují na pojistném trhu. Z obrázku 2.7 vyplývá, že největší podíl na vyplacených provizích má pojišťovna Česká pojišťovna, druhou největší smluvní pojišťovnou je Česká podnikatelská pojišťovna s 26% a třetím největším dodavatelem pojištění je pro SATUM CZECH s. r. o. dle vyplacených provizí Česká Kooperativa s 10%.

**Obrázek 2. 7** Podíl jednotlivých pojišťoven na vyplacených provizích za rok 2013



*Zdroj: Interní data SATUM CZECH s. r. o.*

Kromě hlavních dodavatelů, které tvoří, jak už bylo výše napsáno, pojišťovny, patří také další důležití partneři. Jsou to tiskárny a grafická studia blízko Ostravy, které se podílí na tvorbě prezentačních a propagačních materiálů. SATUM CZECH s. r. o. již dlouhodobě spolupracuje s tiskárnou Schneider, která sídlí v Opavě, a grafickým studiem AMOS REPRO. O Vánocích jsou důležitými dodavateli také firmy, které nabízí dárkové předměty a alkoholické nápoje. Vzhledem k tomu, že SATUM CZECH s. r. o. má mezi svými významnými klienty velké příznivce sportu, jsou velmi vhodným dodavatelem také obchody se sportovním oblečením, které jsou schopny předměty, jako trička, golfové čepice nebo míčky, také ologovat. Pro tyto účely SATUM CZECH s. r. o. využívá

spolupráci s firmou Accord Group s. r. o. Veškerá činnost, spojená s administrativou firmy, je obstarávána dodavatelem kancelářských potřeb ACTIVOU. O Software a tiskárny pravidelně pečují externě najímané firmy. SATUM CZECH s. r. o. v roce 2012 změnil své logo a zahájil spolupráci na nové corporate identity s firmou Provocado, která sídlí v Praze. Provocado patří mezi úspěšné firmy zabývající se především vztahovým marketingem a úspěšnou implementací CRM ve firmách. Jeden z hlavních úkolů spolupráce se SATUM CZECH s. r. o. je koordinace veškerých marketingových aktivit a postupná jednotná firemní filozofie. Nová firemní filozofie se má promítnout především v úpravě internetových stránek (příloha č. 1) a tvorbě nových obchodních nástrojů. Jeden z hlavních cílů firmy Provocado je také vytvoření nového funkčního CRM systému pro SATUM CZECH s. r. o.. Obrázek 2.8 znázorňuje staré logo SATUM CZECH s. r. o. a obrázek 2.9 znázorňuje aktuální logo SATUM CZECH s. r. o..



**Obrázek 2. 8** SATUM CZECH s. r. o. staré logo *Zdroj: Interní data SATUM CZECH s. r. o*



**Obrázek 2. 9** SATUM CZECH s. r. o. nové logo *Zdroj: Interní data SATUM CZECH s. r. o*



### 3 Teoretická východiska relačního marketingu

„Customer Relationship Management je interaktivní proces, jehož cílem je dosažení optimální rovnováhy mezi firemní investicí a uspokojením zákaznických potřeb. Optimum rovnováhy je determinováno maximálním ziskem obou stran. Nezbytným předpokladem dosažení tohoto optima je vytvoření dlouhodobých partnerských vztahů se zákazníky“.<sup>18</sup>

„Síla vztahu se zákazníkem a loajalita zákazníka jsou si velmi podobné“: vysvětluje ve své knize Aktivní CRM Jarmo Lehtinen. Zákaznickova loajalita obvykle reprezentuje emocionální složku vztahu, zatímco síla vztahu se zákazníkem se navíc pokouší zahrnout rozumové polohy, dodává Lehtinen. Na základě mnoha výzkumů bylo zjištěno, že silný vztah se zákazníkem přináší společnosti významný prospěch. Především přispívá k rozšíření podílu na trhu, k větším nákupům s vyššími cenami, dobrá pověst přitahuje další zákazníky a ztěžuje vstup na trh jiným dodavatelům.<sup>19</sup>

Řízení vztahů se zákazníky (CRM) přišlo na svět spolu s vývojem marketingu. Ve středu pozornosti byl masový trh, který se krůček po krůčku stával osobnějším a transformoval se do přímého marketingu, jehož cílem byl většinou jediný zákazník. Tímto způsobem se změnil vztah mezi dodavatelem a jeho zákazníkem na „jeden na jednoho“. V 80. letech marketing služeb a marketing průmyslu znázornili klíčovou roli vztahu se zákazníkem v marketingových procesech. Uprostřed devadesátých let přijaly podniky, působící v oblasti poskytování informačních technologií tento způsob myšlení a začaly aplikovat své vlastní teoretické poznatky do reálných výstupů vytvářených technologií.<sup>20</sup> Vývoj přístupů k CRM v jednotlivých letech zobrazuje tabulka 3.1.

---

<sup>18</sup> CHLEBOVSKÝ VIT: CRM, Řízení vztahů se zákazníky, Brno, Computer Press, a.s., vyd. 2005, str.23

<sup>19</sup> LEHTINEN JARMO L.: Aktivní CRM, Řízení vztahů se zákazníky, Praha, Grada Publishing, a.s. vyd.2007, str. 27

<sup>20</sup> LEHTINEN JARMO L.: Aktivní CRM, Řízení vztahů se zákazníky, Praha, Grada Publishing, a.s. vyd.2007, str. 18-19

**Tab. 3. 1** Přístupy k CRM v jednotlivých letech

<b>Stadium/ Vlna CRM</b>	<b>Dosažené výsledky</b>	<b>Pozorování</b>
<b>1980-1990:</b> Automatizace zákaznických potřeb	Úspory získané prostřednictvím Call center	Realizace pomocí telekomunikačních systémů
<b>1990-1995:</b> Záznamy informací o zákaznických vztazích	Porozumění zákazníkům	Centralizovaný systém řízení dat
<b>1995-2000:</b> Tvorba hodnot pro zákazníky	Zlepšování hodnoty nabízených produktů	Různorodé zákaznické programy
<b>2000-2005:</b> Rozvoj managementu založeného na řízení zákaznických vztahů	Změny kultury společnosti směrem k zákaznický orientované společnosti	Rozvoj úkonů na základě požadavků CRM
<b>2005-současnost:</b> Vytváření struktury a procesů zákaznický orientované společnosti	Efektivní organizace hospodařící s hodnotou zákazníka	Vývoj různých modelů zahrnující zákazníky

*Zdroj: J. Lehtinen, Aktivní CRM*

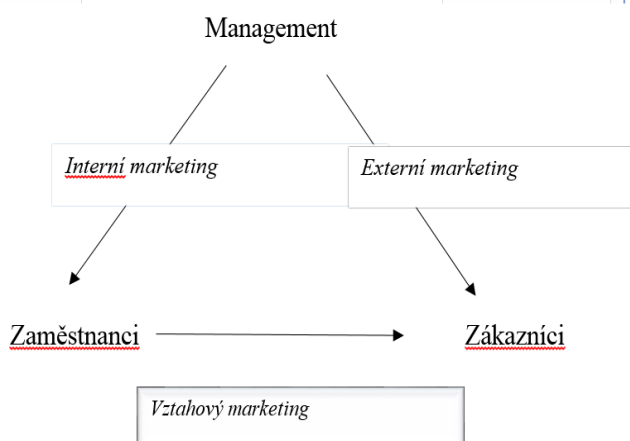
### 3.1 CRM a definice péče o zákazníky

Součástí aktivního CRM je především péče o zákazníky, která souvisí s aktualizací prodejních a zákaznických potřeb, kvantifikací přínosů marketingových, prodejních a servisních aktivit. Dále pak využívání zákaznických znalostí a zkušeností při inovaci nabízených produktů, integraci marketingu, prodeje a zákaznické podpory v jednotný celek, využívání moderních nástrojů umožňující podporu zákaznických potřeb a kvantifikaci přínosů CRM.

Klíčovými úkoly při zavádění CRM jsou změna pohledu na uzavíraný obchod se zákazníkem a přechod od vnímání cílů k vnímání účinku. Zavedení CRM ve firmě souvisí se třemi důležitými aspekty a to jsou lidé (aktivní účast všech zaměstnanců), procesy (optimální procesy zefektivňující CRM), technologie (nástroje umožňující uplatnění moderního řízení vztahů se zákazníky i při velkém počtu oslovovaných klientů) a data (nejen sběr dat, ale i především možnosti jejich uchování, vyhledávání, třídění analýz závislostí vede k plnohodnotnému CRM). Aktivita vztahového marketingu jsou připravovány konkrétními zaměstnanci v marketingovém a obchodním oddělení a jsou zaměřeny na konkrétní pracovníky firmy.<sup>21</sup>

<sup>21</sup> CHLEBOVSKÝ VIT: CRM, Řízení vztahů se zákazníky, Brno, Computer Press, a.s. vyd. 2005, str. 40

**Obrázek 3. 1** Znáznornění pozice vztahového marketingu



Zdroj: CHLEBOVSKY VIT: CRM, Řízení vztahů se zákazníky

V souvislosti s touto diplomovou prací se zaměřím na vztahový marketing fungující v B-2-B prostředí. Je to způsob klasifikace podniků, které produkují služby pro jiné podniky, jejichž zákazníci jsou opět podniky. Produktem zde může být služba nebo výrobek.

### 3.2 Dlouhodobá strategická partnerství mezi firmou a zákazníkem

Dlouhodobá strategická partnerství bývají oboustranně výhodná právě na B-2-B trzích a v oblasti pojišťovnictví zejména. Dlouhodobé partnerství se zákazníkem vede ke zvýšení zisku na straně prodávající firmy a existuje jednoznačná závislost mezi typem vztahu komplexností nabídky. Čím více je vztah posunut ve směru ke strategickému partnerství, tím komplexnější produkt (včetně mnoha doplňkových služeb) s výrazně vyšší přidanou hodnotou bývá předmětem tohoto vztahu. Pokud bychom chtěli tuto informaci aplikovat právě na zákazníky společnosti SATUM CZECH s. r. o., můžeme říci, že čím lepší poznání typu zákazníka a informací o něm, tím lepší možnost mu nabídnout pojištění přímo na míru, dle jeho individuálních požadavků. Tento přechod od transakčního marketingu k vztahovému marketingu umožňuje změnit především komunikaci makléře k zákazníkovi z jednosměrné na dialogovou. Každý zákazník má svou budoucí hodnotu. Může být extrémně vysoká. Posouzení potenciální hodnoty zákazníka je obtížné, a proto vyžaduje hluboké porozumění zákaznickově hospodářské oblasti, a zejména porozumění zákazníkovi. Podíl zákazníka je jeden ze základních konceptů, který určuje potenciální hodnotu vztahu se zákazníkem. Podíl zákazníka reprezentuje tu část výstupů, kterou podnik získává z hospodářských aktivit zákaznickova

podniku.<sup>22</sup> V procesu rozvoje hodnoty vztahu se zákazníkem mohou být identifikovány tři oblasti, které mohou sloužit jako základna pro budování tohoto vztahu. Patří mezi ně: struktura vztahu se zákazníkem, stupně vývoje vztahu se zákazníkem a směna zdrojů v rámci zákaznického vztahu. Rozvoj vztahu se zákazníkem může být rozepsána stádía založení, rozvinutí a ukončení, Vytvoření tohoto vztahu je nejen zásadní pro zajištění růstu, ale rovněž proto, že každá základna zákazníka se vyvíjí v cyklu. Dokud není založen nový vztah, je velmi obtížné generovat růst. Jen zřídka je možné tohoto růstu dosáhnout zvýšením podílu u již existujícího zákazníka.<sup>23</sup>

Koncept řízení vztahu se zákazníky (angl. *Customer Relationship Management*, CRM) tradičně analyzuje pouze rozvoj existující základny zákazníků. Je však velmi důležité, aby byl rovněž posouzen nárůst vztahů. Obrázek 3. 2 znázorňuje celkovou analýzu řízení vztahu se zákazníky.

**Obrázek 3. 2** Celková analýza řízení vztahů se zákazníky



Zdroj: LEHTINEN, JARMO L.: *Aktivní CRM*

Zajímavým úkazem a ústředním prvkem řízení tvorby zákaznických vztahů (angl. *Customer Creation Management*, CCM) je první dojem, jev, který má vliv na pokračování vztahu se zákazníkem. Je nutné vytvořit první dojem, který bude, co nejpříznivější.

Řízení ukončení zákaznických vztahů (angl. *Customer Termination Management*, CTM) je v mnoha podnicích ve fázích raného vývoje. Znamená to, že podniky dosud

<sup>22</sup> LEHTINEN JARMO L.: *Aktivní CRM, Řízení vztahů se zákazníky*, Praha, Grada Publishing, a.s. vyd. 2007, str. 88

<sup>23</sup> LEHTINEN JARMO L.: *Aktivní CRM, Řízení vztahů se zákazníky*, Praha, Grada Publishing, a.s. vyd. 2007, str. 94

k CTM nedospěly, přestože tato část řízení vztahů může mít nesmírný význam. Je důležité, aby všechny vztahy se zákazníky, které mají být ukončeny, a to ať už na základě potřeby podniku nebo z iniciativy zákazníka, byly vypořádány pro obě strany přijatelně.<sup>24</sup>

### 3.3 Stavba komplexního CRM informačního systému

I přesto, že CRM systém často vyvolává pocit, že se jedná o informační systém zajišťující automatizaci marketingových a prodejních procesů, CRM zahrnuje daleko více. Nejedná se pouze o softwarový produkt, který zjednodušuje a zefektivňuje fungování péče o zákazníky, ale především jde o využití všech dostupných komunikačních kanálů, znalostních bází, či webových portálů.

V souladu s tímto trendem zahrnují informační systémy čtyři základní moduly:

**1. Automatizace prodejních činností:** je vnímán jako základní kámen IS. Modul by měl umožňovat všem obchodníkům, případně externím obchodním partnerům, rychlý a efektivní přístup k důležitým informacím o zákaznících a plánování pracovního programu. Mezi hlavní funkce modulu patří správa kontaktů a správa obchodních partnerů.

**2. Automatizace marketingových činností:** tento modul hraje klíčovou roli při tvorbě strategií a taktik dlouhodobé úspěšné péče o zákazníky. Hlavní funkcí tohoto modulu patří správa marketingových kampaní, která zahrnuje rozřídění zákazníků v databázi do skupin a řízení samostatných kampaní pro jednotlivé skupiny. Velmi důležitou součástí je také forma komunikace: email, internet, telefon či tisková média a následné vyhodnocení jednotlivých kampaní stejně tak jako provázanost marketingových a prodejních aktivit. Právě marketingové oddělení by mělo poskytnout všechny potřebné informace obchodníkům (katalogy produktů, prezentace, cílové skupiny zákazníků, informace o konkurenci) a naopak musí předávat informace o reakci zákazníků.

**3. Automatizaci servisních činností a zákaznické podpory:** úkolem modulu je zefektivnění komunikace se zákazníky a správa servisních činností po prodeji.

---

<sup>24</sup> LEHTINEN JARMO L.: Aktivní CRM, Řízení vztahů se zákazníky, Praha, Grada Publishing,a.s. vyd.2007, str. 95

Základními funkcemi jsou zákaznické centrum a internet. Zákaznické centrum kombinuje možnost komunikace po telefonu a internetu.

**4. Elektronické obchodování:** jde o nejmladší modul zažívající silný rozmach. Ve většině případů jde o samostatnou aplikaci (často od jiného dodavatele) na přístupové bázi internetového prohlížeče, která umožňuje automatizované uskutečnění obchodu v elektronické formě. Je důležité zajistit maximální propojenost s ostatními moduly CRM systému.<sup>25</sup>

### **3.4 Volba optimálního CRM informačního systému**

Firemní rozhodnutí týkající se optimálního CRM systému většinou závisí na prostředí, ve kterém se firma pohybuje. Volba optimálního firemního CRM informačního systému je velice individuální proces závislý na mnoha objektivních i subjektivních faktorech. V rámci optimální tvorby CRM je nutné se zamyslet nad určitými aspekty. Každá firma se musí na začátku zamyslet nad tím, jaké má dosavadní zkušenosti s řízením vztahů se zákazníky a příslušnými informačními systémy. Pokud má firma minimální zkušenosti s řízením vztahů se zákazníky je nutné přizvat externí subjekt, který firmě bude po celou dobu asistovat. Důležitá je také velikost organizace. Čím je organizace větší, tím je proces delší, komplikovanější a absolutně dražší. Počet potenciálních zákazníků ve firmě také může ovlivnit formu CRM. Čím je počet zákazníků vyšší, tím propracovanější CRM systém je potřeba. Zvyšuje se rovněž důležitost provázanosti systému s dalšími informačními systémy používanými ve firmě. Také rozpočet hraje velmi významnou roli v implementaci úrovně CRM systému. Pro začátek je lepší využít skromnější variantu a později i s rostoucími provozními zkušenostmi systém rozšířit.

Na začátku implementace CRM je vhodné popřemýšlet i nad návratností investice, tedy za jak dlouho se vložené peníze firmě mohou vrátit. Obecně nelze říci, že by se vynaložené investice vrátili v horizontu jednoho roku. Dlouhý čas zabere plnění databází informacemi a získávání zkušeností zaměstnanců s efektivním využíváním informačního systému a dat v něm uložených. Před uzavřením rozhodovacího procesu je potřeba se věnovat i otázce, s jakými firemními informačními systémy bude potřeba CRM systém provázat tak, aby se potřebné propojení systému neřešilo až následně

---

<sup>25</sup> CHLEBOVSKÝ VIT: CRM, Řízení vztahů se zákazníky, Brno, Computer Press, a.s. vyd. 2005, str. 90

s komplikacemi. Čím otevřenější systém, tím rychleji umožní reagovat na jakoukoliv změnu požadované konfigurace a propojení všech informačních systémů používaných ve firmě.<sup>26</sup>

### 3.5 Implementace CRM strategie

Strategie v obecné rovině představuje základní tezi dlouhodobého rozvoje společnosti, sjednocuje filozofii podnikání a je základnou pro stanovení hierarchie cílů pro nižší úrovně řízení. Během posledních pěti let se ale pohled na strategii výrazně mění.

Gary Hamel – „světový strategický guru“ – mluví o tzv. strategické architektuře, která je základním pojítkem mezi současností a budoucností. Jde o obecný program rozvíjení funkčních vlastností, získávání nových a využívání existujících kompetencí a vytváření nových konfigurací spolupráce se zákazníky. Jde o to, že podniku nestačí pouze definovat své vize a cíle v podobě konkrétní budoucí příležitosti, je nutné osvojit si hlavně schopnost její praktické realizace.<sup>27</sup> Aby management dokázal vypracovat opravdu úspěšnou strategii (ať už v jakékoliv oblasti), neobejde se bez projektového procesního řízení. Především je potřeba si uvědomit, že každá tvorba strategie je rozsáhlý projekt zahrnující několik procesů, bez jejichž dokonalého zvládnutí nebude strategie úspěšná. Základním pravidlem řízení projektu je určit, co je cílem a obsahem projektu, časový plán a finanční rozpočet. Pro zhodnocení úspěšnosti takového projektu je vhodné zavést vyvážený systém metrik, které „zapadnou“ do celkové vyhodnocovací koncepce strategických záměrů podniku.

Aby bylo možné zhodnotit úspěšnost záměrů či změny, je nutné dodržet tyto kroky:

1. Jasně definování cílů (co, kdo, kdy a za kolik), kterých má být změnou či daným projektem dosaženo v kontextu připravované strategie.
2. Porovnání přínosů možných variant řešení projektu a případná korekce záměru projektu.
3. Stanovení modelu metrik, jenž umožní monitorování a kontrolu hodnocení dodaného efektu projektu.

---

<sup>26</sup> CHLEBOVSKY VIT:CRM, Řízení vztahů se zákazníky, Brno, Computer Press, a.s. vyd. 2005, str. 92

<sup>27</sup> CHLEBOVSKY VIT:CRM, Řízení vztahů se zákazníky, Brno, Computer Press, a.s. vyd. 2005, str. 109-110

4. Model metrik navázat na celý systém hodnocení podnikové výkonnosti a konfrontovat vztahy mezi jednotlivými výsledky měření.
5. Určení odpovědnosti za výsledky projektu.
6. Stanovení časového horizontu sledování a vyhodnocování dosahování cílů prostřednictvím metrik
7. Zajištění kanálů pro komunikaci výsledků měření mezi všemi zodpovědnými osobami a osobami, které výsledky měření ovlivňují včetně definice nápravných opatření.<sup>28</sup>

Zavádění CRM systému v podniku obsahuje mnoho činností, které jeho implementaci předchází a které ji provází. Zavádění CRM systému musí být součástí strategického plánování podniku. Podnik si předem stanoví základní požadavky na systém v závislosti na obchodních cílech, kterých chce dosáhnout. Nestačí pouze koupit vhodný informační systém pro CRM a naučit s tím zaměstnance pracovat, nutné je CRM budovat jednotně v celé společnosti.

Při stanovení strategie CRM je třeba dodržet šest hlavních zásad:

1. Proces vypracování strategie CRM musí být řízen v rámci strategického projektu,
2. Je třeba přesně analyzovat stávající situaci v podniku, na jejímž základě budou vybrána strategická rozhodnutí,
3. Strategické projekty musí být vypracovány vrcholovým managementem podniku a jejich řízení se musí aktivně účastnit prvo-liniový manažeři,
4. Vypracovaná metodika pro strategii CRM nesmí být kvůli snadné implementaci příliš složitá,
5. Stanovená strategie se musí lišit od strategie CRM konkurenčních společností,
6. Formulovaná strategie musí být prakticky proveditelná.<sup>29</sup>

### **3.6 Přínosy implementace CRM podnikům**

Uprostřed devadesátých let byly zahájeny diskuze spojené s implementací CRM. Podniky přijaly tento způsob myšlení a začaly aplikovat své vlastní teoretické poznatky

---

<sup>28</sup> CHLEBOVSKÝ VÍT: CRM, Řízení vztahů se zákazníky, Brno, Computer Press, a.s. vyd. 2005, str. 109-110

<sup>29</sup> WESSLING, H.: Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM, Praha, Grada Publishing, a. s. vyd. 2003



do reálných výstupů vytvářených technologií. V souvislosti s tímto vývojem byly v podnicích upraveny rozpočty na pořízení CRM a značná část finančních zdrojů byla vyhrazena na pořízení technologií. Do komplexního řešení CRM se investují značné sumy prostředků.<sup>30</sup>

CRM přináší měřitelné výhody a efekty, které se mohou projevit nejen s odstupem času, ale ihned po zavedení. Efekt jeho působení je ovšem často špatně rozeznatelný v hospodářských výsledcích podniku. Využíváním služeb CRM stoupá komunikace uvnitř firmy a data o zákaznících zapsané jednou osobou mohou využívat osoby další, např. při marketingových kampaních. U pracovníků používajících CRM roste motivace, díky postupné automatizaci administrativních úkolů s tím spojenými. Průběh obchodních procesů se urychlí, neboť informace o zákaznících jsou dostupné okamžitě. S pomocí CRM je možné individuálně přistupovat k velkému množství zákazníků a tím se zkvalitní práce s kontakty. Firma je schopna ve stejném časovém úseku obsloužit více zákazníků. Vedení firmy pomocí CRM monitoruje aktuální situaci a vyvozuje závěry k dosažení maximálního zisku. Správnou implementací CRM se podnik odliší od konkurence (která jej nemá) a jeho působení na trhu je suverénnější a vyvolává u svých zákazníků pocit stability a jistoty. Základem všeho je jednotná databáze, ve které se shromažďují veškeré informace.<sup>31</sup>

CRM není podmínkou pro úspěch všech společností. Stále existuje řada produktů, u kterých bude vždy rozhodujícím faktorem ke koupi cena. Jedná se o produkty zejména koncové spotřeby a snadno dostupného zboží. Zákazníci kupující tyto produkty nestojí o vztah ke společnosti, která jim produkt prodává, porovnávají pouze užitek, který jim koupě produktu přinese s cenou, kterou za něj zaplatí. Cílem společnosti, která CRM zavádí, nebývá primárně snaha o zkvalitnění péče o zákazníky. Hlavním cílem firem je vždy zisk. Zisku společnost, která CRM aplikuje, dosahuje prostřednictvím zvýšení příjmů ze styku se zákazníky, cílením péče na správného zákazníka ve správný čas. Je třeba správně identifikovat zákazníky, kteří společnosti přináší prospěch a kteří ocení zvýšenou péči ze strany společnosti. Ve smyslu prospěch není myšleno pouze vyšší

---

<sup>30</sup>LEHTINEN JARMO L.: Aktivní CRM, Řízení vztahů se zákazníky, Praha, Grada Publishing,a.s. vyd.2007, str. 20

<sup>31</sup> TOUR DE FORCE CRM: 6 Reasons to implement CRM [online] 20. 2. 2014  
< <http://www.tourdeforcecrm.com/crm-implementation/why-implement-crm> >

příjem z prodeje, ale v některých případech se může jednat i o dobré reference, které péčí o tohoto zákazníka můžeme získat. CRM nám prostřednictvím kvalitních dat dává nástroj jak identifikovat tyto zákazníky. Všeobecně by se dalo shrnout několik hlavních důvodů, které vedou k zavedení CRM v podniku. Jedná se především o: snížení nákladů, zvýšení výnosů díky vyšší loajalitě a věrnosti zákazníků, zvýšení obrátu společnosti, snaha o vyšší konkurenceschopnost a efektivnost vynaložených dat na zákazníka.

### **3.7 Měření úrovně a výkonnosti CRM**

V rámci měření je velice důležité sledovat vnitřní procesy a aktivity firmy, tedy především takové činitele, které s následným chováním a postoji zákazníků úzce souvisejí. Na začátku měření si vždy musíme položit otázku, co budeme sledovat (aktivita) a proč to budeme sledovat, resp. měřit. V praxi mohou firmy sledovat např. budování a řízení značky (povědomí, asociace, loajalita ke značce, atd.), budování a řízení nabídky, a aktivity klasického marketingu (dosah kampaně, reakční procento, míra angažovanosti, atd.).

U klasického marketingu sledujeme nejčastěji:

- internetové aktivity (počet návštěvníků, oblíbené stránky, doby prohlížení);
- prodejní aktivity (pravděpodobnost úspěchu, náklady a výsledky prodeje, statistiky, atp.);
- servisní a podpůrné aktivity (servisní centra a servis pro zákazníka);
- logistické operace (od dodavatelů až po dodání zákazníkům).

Mezi všeobecně přijaté metody pro měření úspěšnosti implementovaného CRM jsou používány hodnotové nástroje a komplexní měření výkonnosti podniku jako např.: Balanced Scorecard, Model EFQM nebo TQM. Metoda Balanced Scorecard vznikla jako reakce na zjištění, že řada strategických záměrů nebyla dotažena do praxe. Mnoho firem má problém s reálným propojením strategií s operativními činnostmi tak, aby se strategie implementovala do všech podnikových oblastí a bylo možné měřit dosažení strategických cílů. Jedním z důvodů je, že základnou operativních plánů jsou většinou pouze finanční ukazatele, které nemohou dostatečně charakterizovat celý podnik. Proto je nezbytné sledovat a vzájemně vyvážit všechny metriky - kromě finančních ukazatelů také ukazatele zaměřené na zákazníky, firemní procesy a zaměstnance. Při zavádění takového systému měření výkonnosti CRM do praxe je

třeba kvalitně postihnout veškeré důležité oblasti pokrývající péči o zákazníka a musí vycházet z dlouhodobé firemní strategie. Systém také musí brát v úvahu dynamiku okolního trhu a společnosti. Systém by měl být nastaven takovým způsobem, aby mohl být lehce upravovatelný dle aktuálních požadavků vnějšího okolí. Systém musí fungovat i v situaci, ve které nejsou dostupné všechny měřené veličiny. Je třeba podotknout, že neexistuje žádný zcela universální systém, vždy je třeba vycházet z konkrétní dané situace firmy (struktura firmy, prostředí, cíle) a systém následně patřičným způsobem přizpůsobit zákazníkům. Při customizaci systému je třeba brát v úvahu především stabilitu konkurenčního prostředí a jeho vývoje, technologické aspekty a konečně organizační aspekty. 'Systém měření výkonnosti řízení vztahů se zákazníky by měl spojovat dlouhodobé vize, strategie a cíle v CRM s konkrétními krátkodobými taktickými, akčními a vyhodnocovacími plány, tvořícími hnací sílu CRM.

Celá řada firem nabízejících CRM řešení tvrdí, že provádí měření výkonnosti CRM. Skutečnost je však jiná, většinou se zaměřují pouze na sledování počtu nově získaných kontaktů na potenciální zákazníky, produktivity prodeje, výkonnost telefonických center, popřípadě spoléhají na finanční ukazatele, jako jsou výkonnost a ziskovost zákazníků. Opomíjí se však často klíčové faktory, které finanční výsledky ovlivňují – jako především loajalitu zákazníků, efektivitu činností, nebo spokojenost zaměstnanců.

Při tvorbě a implementaci systému měření se doporučuje postupovat dle následujících čtyř kroků:

1. stanovení vize a priorit firemního CRM (strategický směr, co řídit a měřit);
2. stanovení měřených veličin s odpovídajícími prioritami;
3. postupné zavádění systému měření (pro jednotlivá oddělení firmy);
4. optimalizace systému (dle struktury řízení a kultury firmy).

Pro měření úrovně CRM a uspokojování zákaznických potřeb se nejčastěji používá především CRM Scorecard, CRM Maturity Model či metodika kvantifikace rozvojových schopností. Většina těchto metod je postavena na propracovaném balíku dotazníkových struktur, které jsou následně objektivním způsobem vyhodnocovány.

Sofistikovaný systém měření musí primárně vycházet z důkladné analýzy současného stavu firmy a procesní mapy. Analýza musí být pochopitelně o to důkladnější,

o co jsou omezenější informace o fungování dané firmy. Po analytické fázi následuje vytvoření konkrétního systému měření úrovně CRM. Mezi sofistikované systémy měření výkonnosti CRM patří především CRM – CRACK Model (Customer Relation Analysis Complex Kit). Tento model sleduje především následující veličiny: marketing – značka, nabídka, kampaň, internetové aktivity; prodej – zákazníci; zákaznickou podporu – Call Centrum, servis; logistiku a komplexní finanční ukazatele (rentabilita, zisk, tržby).<sup>32</sup>

### **3.8 Měření zákaznické spokojenosti**

V rámci filozofie CRM, kde se zákazník ocitá v centru dění, je třeba bezpodmínečně sledovat spokojenost zákazníků a jejich očekávání. Důvodů, proč se sledováním spokojenosti zákazníků zabývat, můžeme identifikovat celou řadu. Hlavním důvodem na firemní úrovni je dopad spokojenosti zákazníků na finanční výsledky firmy. Podstatným atributem při vymezení spokojenosti zákazníka je časový rozměr. Dle tohoto můžeme následně hovořit o spokojenosti založené na individuální transakci či o kumulativní spokojenosti, které je dosaženo sérií po sobě jdoucích zkušeností se sledovanými výrobky či službami. Pro firmy orientující se na relační marketing se silným důrazem na dlouhodobý vztah se zákazníky je důležité především pojetí kumulativní spokojenosti.<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> CRM: Měření zákaznické spokojenosti [online] 20. 2. 2014 < <http://www.crmportal.cz/redakcni/mereni-zakaznicke-spokojenosti> >

<sup>33</sup> CRM: Měření zákaznické spokojenosti [online] 20. 2. 2014 < <http://www.crmportal.cz/redakcni/mereni-zakaznicke-spokojenosti> >

## **4 Metodika shromažďování dat**

Tato kapitola popisuje způsoby, jakými byla data shromážděna. Při zpracování diplomové práce byla využita sekundární data společnosti SATUM CZECH s. r. o. Data byla shromážděna z firemních databází, z rozhovorů s výkonným a obchodním ředitelem společnosti, se zaměstnanci a také z internetových stránek firmy.

### **4.1 Přípravná etapa**

Přípravná etapa byla zaměřena na definování problémů a cílů analýzy. Hlavním cílem diplomové práce je analyzovat stávající CRM ve společnosti a navrhnout vhodnou modifikaci systému CRM společnosti, popřípadě inovaci, která by mohla v budoucnu úspěšně zdokonalit aktivní péči o zákazníky a usnadnit práci marketingovému oddělení. Jedním z kroků bylo také klasifikovat zákazníky do jednotlivých skupin dle jejich podílu na celkovém obratu firmy SATUM CZECH s. r. o., posoudit funkčnost jejich vztahů a zjistit, zda marketingové výdaje jsou nastaveny úměrně k jejich ziskovosti. Následně, na základě zjištěných výsledků, navrhnout vůči jednotlivým segmentům vhodnou strategii, která do budoucna napomůže makléřské firmě v dané oblasti. Obsah analýzy je tvořen především sekundárními daty, která byla poskytnuta firmou SATUM CZECH s. r. o.. Kromě sekundárních dat byla použita také data terciární, tedy informace získané z internetových stránek SATUM CZECH s. r. o..

### **4.2 Realizační etapa**

Veškerá zjištěná data byla zpracována prostřednictvím procesoru Microsoft Excel. Data související s analýzou zákazníků a charakteristikou byla poskytnuta z firemního softwaru Avalio a následně zkontrolována s obchodním ředitelem společnosti. Data jsou zároveň součástí obchodního a strategického plánu pro nadcházející rok 2014. Zjišťované údaje poskytují informace o ročním obratu firmy v roce 2013, jak se na něm jednotliví zákazníci podíleli a jaká je jejich výnosnost pro společnost. Dále byla zjišťována charakteristika zákazníků dle pojistného kmene, tedy z jakého jsou regionu, a jaký je podíl zákazníků na celkovém výnosu firmy. Pro analýzu bylo nutné charakterizovat jednotlivé marketingové aktivity, a zjistit podíl vkládaných marketingových investic u jednotlivých skupin zákazníků.

#### **4.2.1 Charakteristika současného CRM ve společnosti**

CRM systém je ve firmě SATUM CZECH s. r. o. v postupném rozvoji a prochází již několik let různými změnami. Obsluhu celého systému obstarávají kromě makléřů a marketingového oddělení také manažer managementu kvality. Existují dva důležité programy, které umožňují získávat a tvořit informace o klientech. Jako první je software Avalio, který plní funkci především z obchodního hlediska. Třídí zákazníky dle zprostředkovaného pojistného do skupin: A, B, C, D a V. I. P, umožňuje filtrovat klienty a získávat informace o důležitých výročích. Z praktického a uživatelského hlediska je poměrně propracovaný a snadno použitelný. Přístup do Avalia nemají všichni zaměstnanci a obsluha je poměrně jednoduchá. Druhý soubor, který je vytvořen v programu Microsoft Excel, je program otevřený pro všechny zaměstnance. Je umístěn na společném serveru a každý ze zaměstnanců zde může upravovat data a vkládat informace. Tento soubor nazývaný jednoduše „SATUM CZECH seznam klientů“ obsahuje základní informace o klientech a pak dílčí informace o konkrétních zájmech klienta, které většinou musí vyplňovat makléř. Nachází se zde sloupce se sportovními aktivitami, kulturními aktivitami, PF a Bulletinem. Jakmile se koná určitá událost, makléř, popřípadě ředitelé Business Units, sami zapíše do seznamu, koho chtějí pozvat a marketingové oddělení vyfiltruje pouze seznam konkrétních pozvaných. Z uživatelského z hlediska je „SATUM CZECH s. r. o. seznam klientů“, velmi neefektivní a nepřehledný. Lehce může docházet k chybám a vysoká transparentnost a otevřený vstup prakticky pro kohokoliv ve firmě, umožňuje vkládat často nepravdivé informace. Důležité je v tomto případě informace aktualizovat a to je častý problém a zdroj problémů v tomto souboru.

#### **4.2.2 Složení zákazníků SATUM CZECH s. r. o.**

Celkový počet zákazníků na konci roku 2013 činil přibližně 1827. SATUM CZECH s. r. o. dělí své zákazníky do 5 skupin: A, B, C, D a V. I. P. Rozdělení do těchto segmentů plyne z objemu zprostředkovaného pojistného. Nejvýznamnější skupinu tvoří V. I. P klienti, jejichž celkový počet je 77, a významně se podílí na obratu společnosti. Druhou skupinu B zastupují tzv. velcí klienti, celkový počet v roce 2013 je odhadován na 150. Střední klienti patří do skupiny B a jejich počet je odhadován na 400. Malí klienti tvoří skupinu C a jejich zastoupení je nejvyšší ve všech kategoriích. Celkový počet je odhadován na 1200.

Speciální skupinu zákazníků tvoří tzv. skupina D, neboli retail, která je tvořena především fyzickými osobami, které uzavřeli pojištění se SATUM CZECH s. r. o. Počet těchto zákazníků nelze jednoznačně určit, protože se mění rok od roku. Obchodní ředitel SATUM CZECH s. r. o. odhaduje, že retailových zákazníků může být okolo 3000. SATUM CZECH s. r. o. se od začátku svého vzniku profiluje jako firma působící na BTB trhu, a proto budeme pro účely této práce pracovat se segmenty A, B, C a V. I. P. Obrázek 4.1 znázorňuje počet zákazníků v jednotlivých segmentech. Hlavní dělicí kritérium a rozdělení do segmentů zákazníků závisí na celkovém objemu zprostředkovaného pojistného.

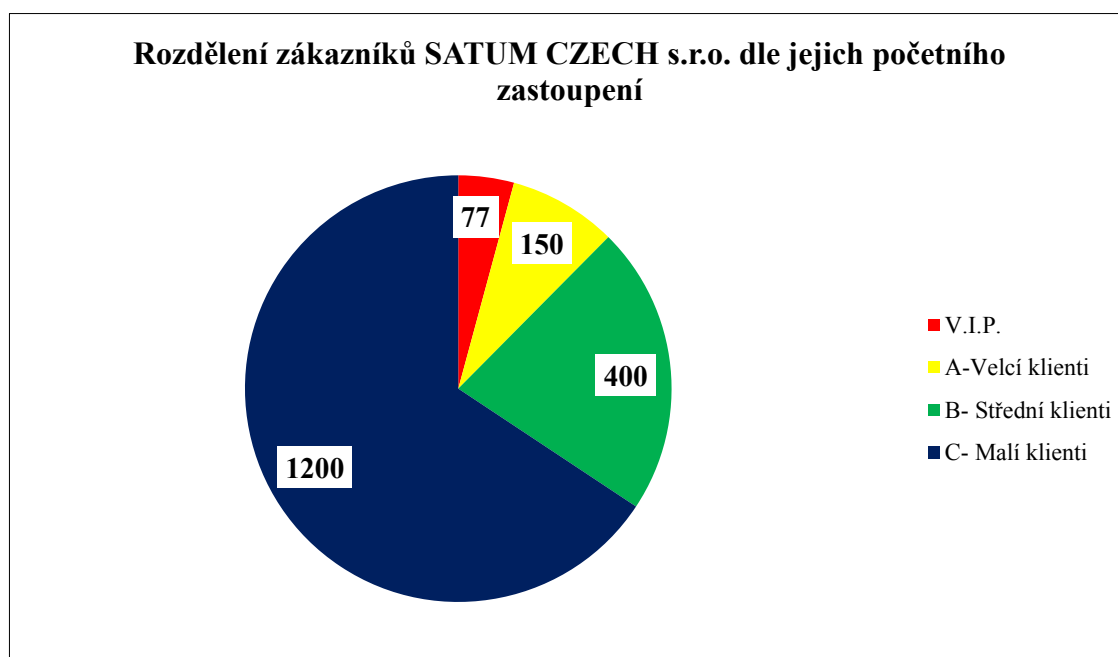
**V. I. P zákazník:** 1 mil. Kč a výše zprostředkovaného pojistného

**A zákazník:** 501 000 Kč - 1 mil. Kč zprostředkovaného pojistného

**B zákazník:** 201 000- 500 000 Kč zprostředkovaného pojistného

**C zákazník:** 0 – 200 000 Kč zprostředkovaného pojistného

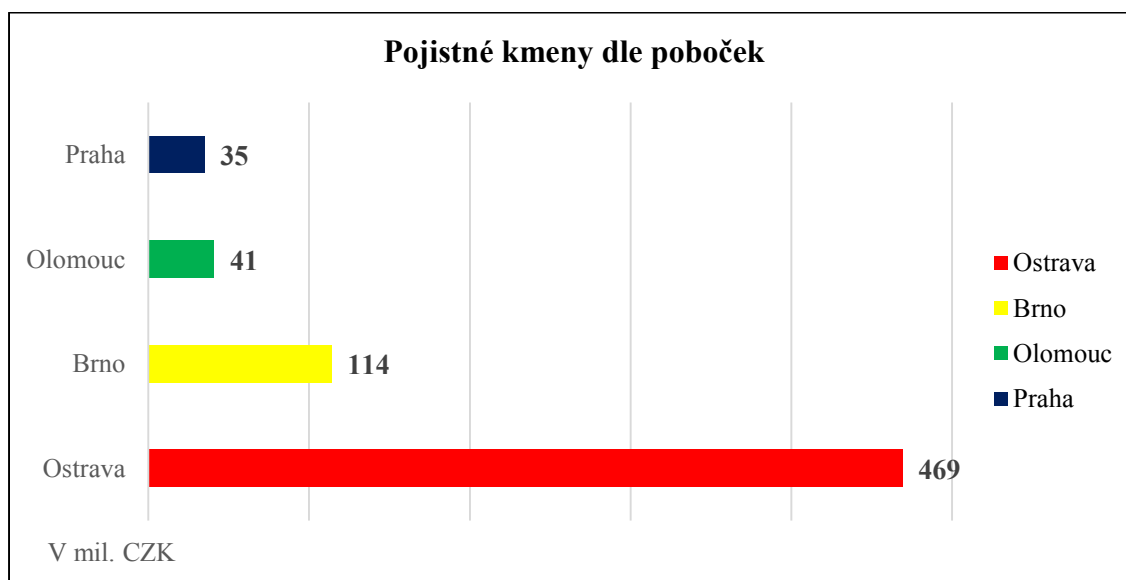
**Obrázek 4. 1** Rozdělení zákazníků SATUM CZECH s. r. o. dle jejich početního zastoupení



#### 4.2.2.1 Složení zákazníků SATUM CZECH s. r. o. dle regionu

SATUM CZECH s. r. o. má pobočky v Ostravě, Olomouci, Brně a Praze. Jednotlivé skupiny klientů jsou přiřazeny pobočkám v daném regionu. Každá pobočka má určité pojistné kmeny, o které se stará. Hlavní oddělení, které řeší veškeré marketingové aktivity je v Ostravě. Proto je nutné, aby pobočky mezi sebou navzájem komunikovaly a zároveň, aby existoval propracovanější CRM software, který umožní makléřům v jednotlivých pobočkách měnit údaje o klientech po celé ČR. Obrázek 4.2 uvádí rozdělení zákazníků dle zprostředkovaného pojistného podle jednotlivých pojistných kmenů.

**Obrázek 4. 2** Pojistné kmeny dle poboček



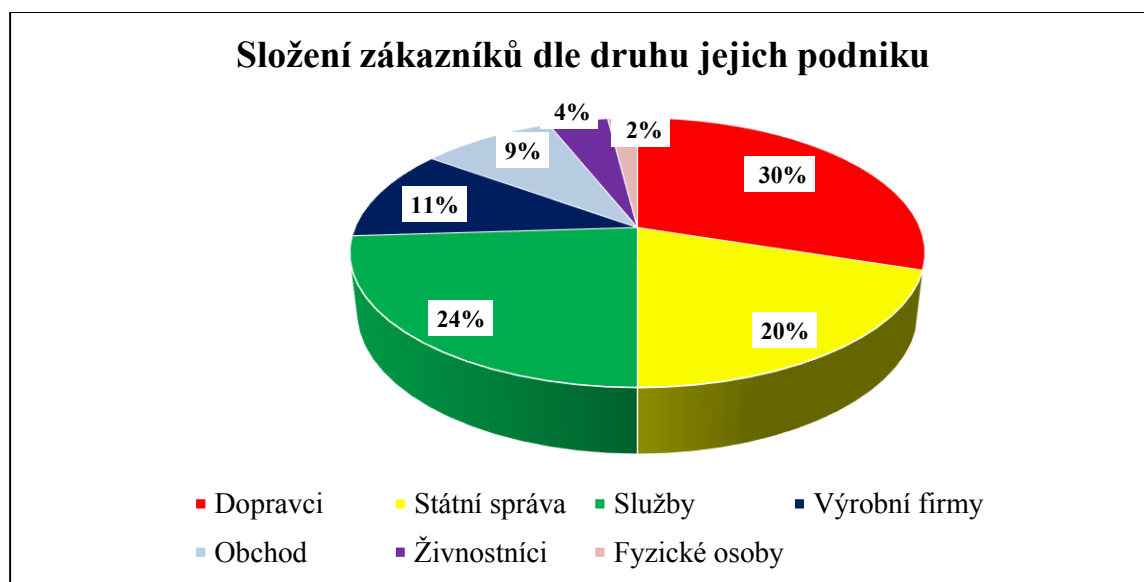
Z obrázku 4. 2 vyplývá, že největší pojistný kmen, s nejvyšším předepsaným pojistným se nachází v Ostravě a zároveň, že většina klientů SATUM CZECH s. r. o. se nachází právě v Moravskoslezském kraji. Nejdůležitější skupinu zákazníků budou tvořit tedy zákazníci právě v Moravskoslezském kraji. Nejmenší pojistný kmen obstarává pobočka v Praze. Tento výsledek je pravděpodobně způsoben vysokou konkurenční schopností makléřských společností v hlavním městě Praze.



#### 4.2.2.2 Složení zákazníků dle typu firmy

Na obrázku 4.3 je vidět celkové složení zákazníků dle typu jejich činnosti. Protože většina zákazníků má zcela jiný typ podnikání, rozdělil obchodní ředitel zákazníky na dopravce, státní správu, služby, výrobní firmy, obchodní firmy, živnostníky a fyzické osoby. Tedy nejčastěji se vyskytující obory podnikatelské činnosti. Z obrázku 4.3 vyplývá, že 30% zákazníků společnosti tvoří dopravci, 20% zákazníků tvoří státní municipality, 24% jsou zákazníci, kteří podnikají ve službách. Nejmenší procento zákazníků tvoří živnostníci a fyzické osoby. Nejvýznamnější skupinu zákazníků dle oboru činnosti podnikání tvoří dopravci a státní sféra.

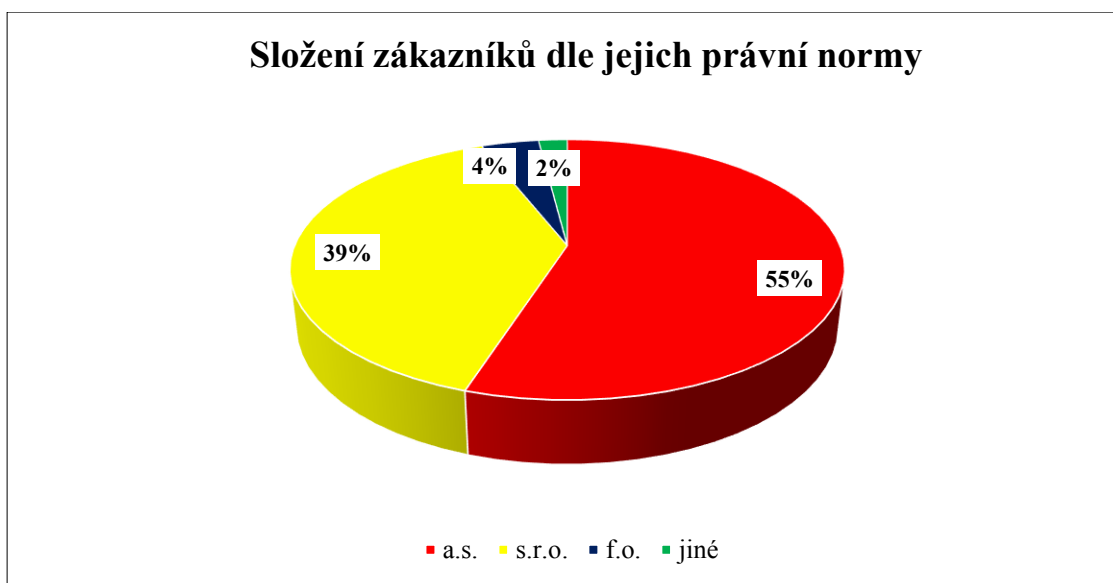
**Obrázek 4. 3** Složení zákazníků dle druhu jejich podniku



#### 4.2.2.3 Složení zákazníků dle typu jejich právní normy

Na obrázku 4.4 je znázorněné složení zákazníků společnosti dle jejich právní normy. 55% zákazníků SATUM CZECH s. r. o. tvoří akcionáři akciových společností, 39% všech zákazníků tvoří firmy s. r. o., ostatní zákazníky společnosti tvoří fyzické osoby a pouze 2% tvoří zákazníci s jinou právní normou.

**Obrázek 4. 4** Složení zákazníků dle typu jejich právní normy



## 5 Analýza fungování systému CRM

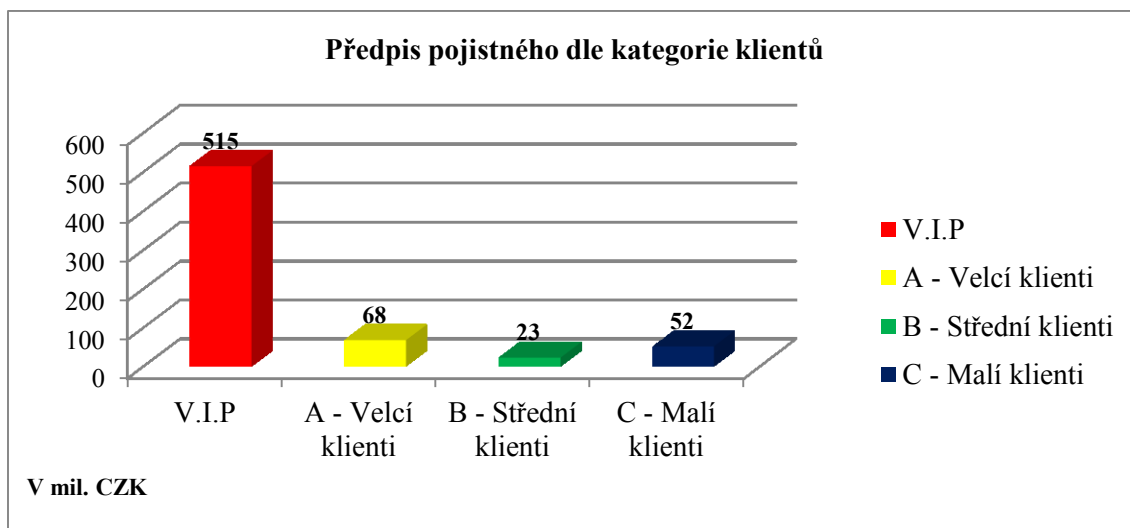
### 5.1 Analýza ABC

#### 5.1.1 Analýza zákazníků společnosti dle zprostředkovaného pojistného

Důležitým ukazatelem pro analýzu skupin zákazníků a návrhu vhodného CRM je právě podíl na zprostředkovaném pojistném. Zprostředkované pojistné je důležitý číselný ukazatel v oblasti pojišťovnictví, vyjadřuje cenu pojištění, která zahrnuje netto pojistné, kalkulované správní náklady a kalkulovaný zisk. V roce 2013 činilo celkové zprostředkované pojistné společnosti 658 000 000 Kč.

Z obrázku 5.1 je zřejmé, že nejdůležitější skupinu zákazníků tvoří právě V. I. P skupina zákazníků. Zprostředkované pojistné pro tuto kategorii činilo 515 mil. Kč. Průměrné zprostředkované pojistné na zákazníka (firmu) činilo 6,7 mil. Kč. Velcí zákazníci se podíleli na zprostředkovaném pojistném částkou 68 mil. Kč. Průměrné zprostředkované pojistné na zákazníka činilo v této skupině přibližně 500 000 Kč. Zprostředkované pojistné pro kategorii středních zákazníků činilo 23 mil. Kč. Průměrné zprostředkované pojistné na zákazníka bylo přibližně 60 000 Kč. Zprostředkované pojistné pro skupinu tzv. malých klientů činilo 52 mil. Kč a průměrné zprostředkované pojistné na zákazníka 40 000 Kč.

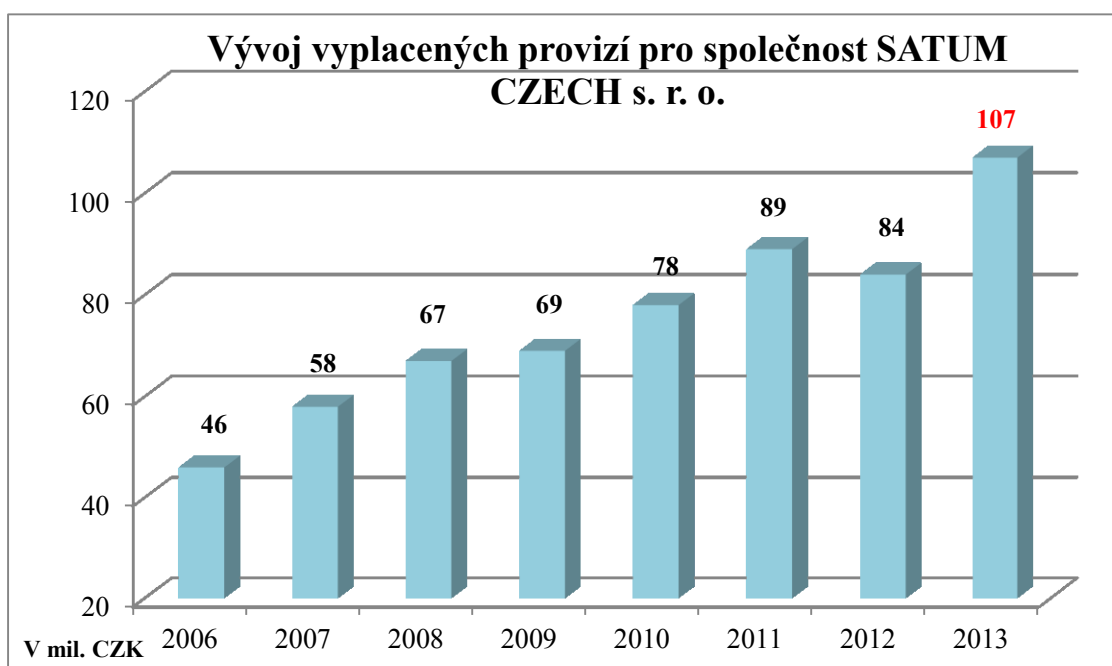
**Obrázek 5. 1** Předpis pojistného dle kategorie klientů



### 5.1.2 ABC analýza zákazníků společnosti dle podílů na výnosnosti

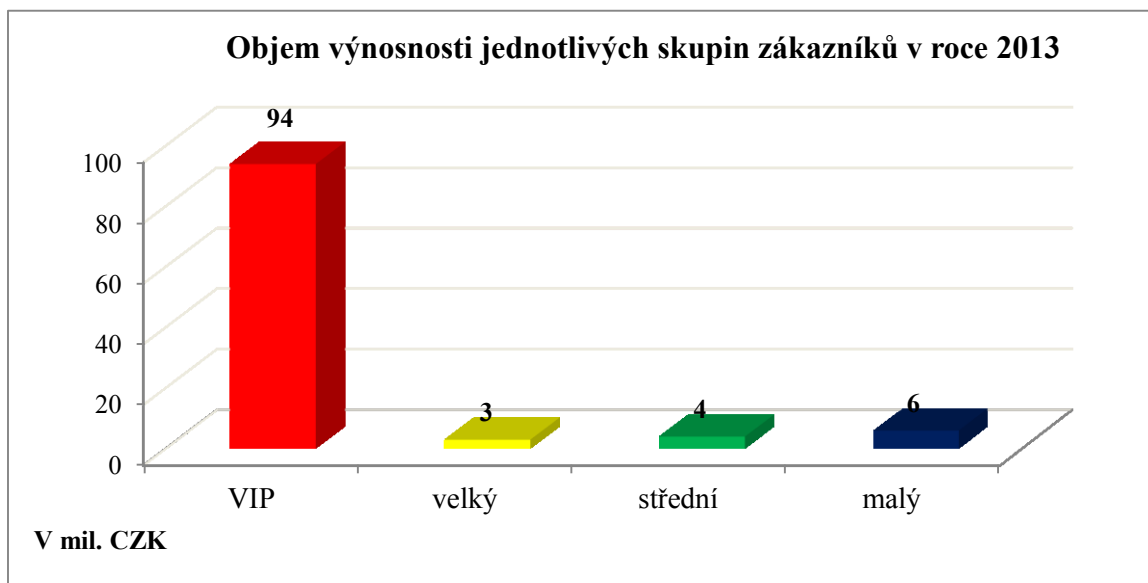
Provize neboli provizní marže je odměna pojišťovacímu zprostředkovateli za sjednání pojistné smlouvy. V roce 2013 obdržel SATUM CZECH s. r. o. na provizích celkem 108 mil. Kč. Tato částka tvoří tedy hlavní výnos a obrat firmy. Obrázek 5.2 ukazuje postupně zvyšující se výnosy SATUM CZECH s. r. o. od roku 2006. Pouze v roce 2012 došlo k poklesu obratu společnosti oproti minulému roku. Největší nárůst vyplacených provizí zaznamenala společnost právě v roce 2013.

**Obrázek 5. 2** Vývoj vyplacených provizí pro společnost SATUM CZECH s. r. o.

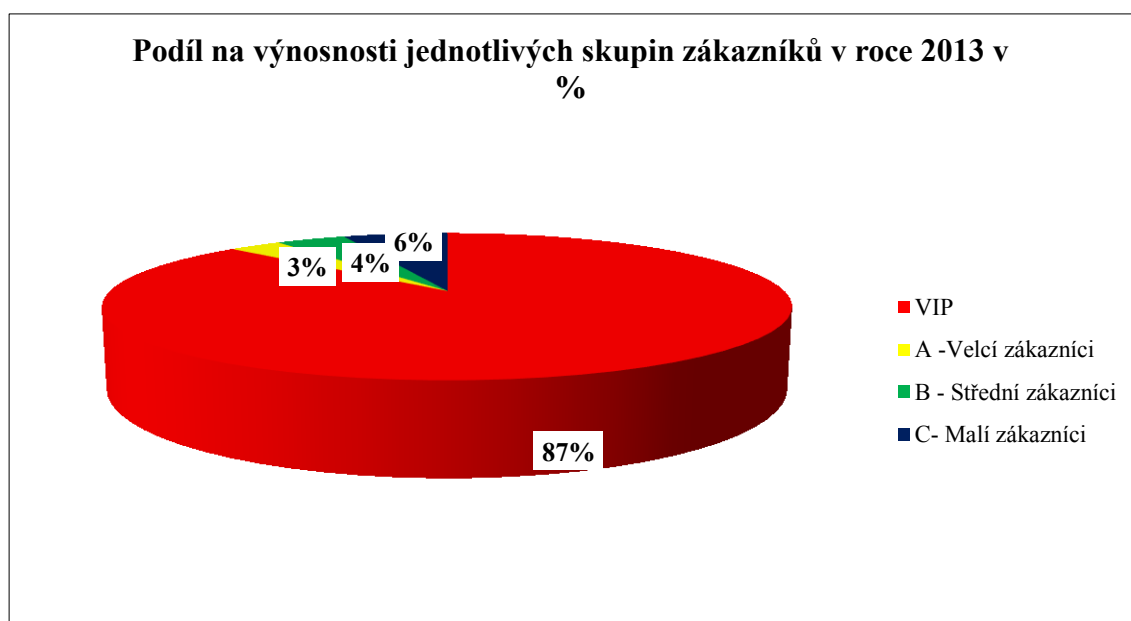


Z hlediska analýzy vhodného CRM pro jednotlivé skupiny zákazníků, je nutné také zohlednit, do jaké míry se zákazníci A, B, C a V. I. P, podíleli na výnosu firmy. Obrázek 5.3 ukazuje výnosnost SATUM CZECH s. r. o. dle jednotlivých skupin zákazníků. Z obrázku 5. 4 je zřejmé, že nejdůležitější skupinu zákazníků tvoří V. I. P zákazníci. Na výnosech společnosti se podílí celými 87%, konkrétně částkou 94 mil. Kč. Ve srovnání se zákazníky A, kteří se podílí na výnosu pouze 3%, částkou 3 mil. Kč. Skupina B, tzv. střední zákazníci, se podílí na výnosu 4 % částkou 4 mil. Kč, skupina C tzv. malí zákazníci se podílí na výnosu 6 %, částkou 6 milionů Kč. Na základě výsledku můžeme snadno říci, že největší podíl na výnosu má skupina V. I. P. Tato skupina je z pohledu výnosů nejvýznamnější.

**Obrázek 5. 3** Objem výnosnosti jednotlivých skupin zákazníků v roce 2013



**Obrázek 5. 4** Podíl na výnosnosti jednotlivých skupin zákazníků v roce 2013 v %

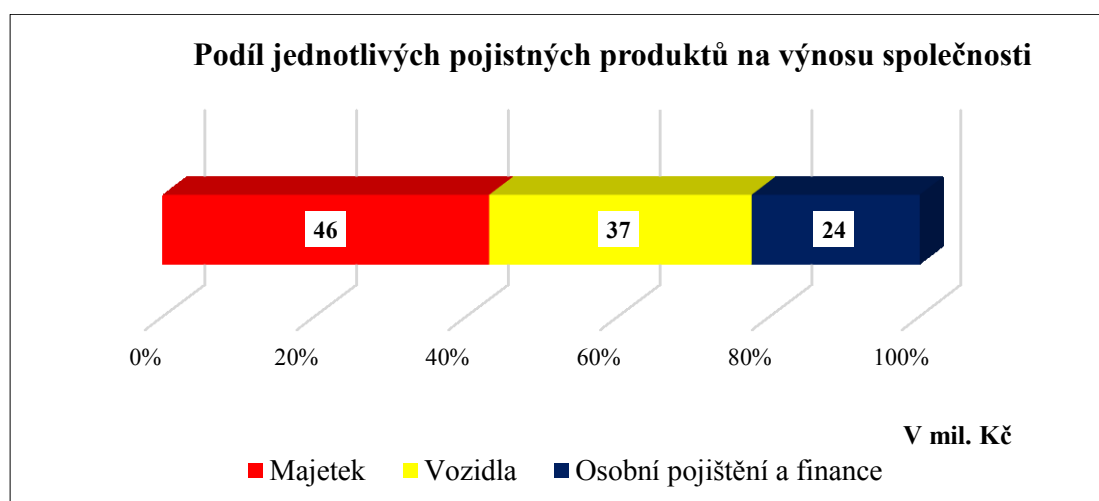


### 5.1.3 Analýza výnosnosti dle klíčového produktu SATUM CZECH s. r. o.

SATUM CZECH s. r. o., makléřská společnost nabízí mezi svými produkty všechny druhy pojištění. Na začátku svého působení pojišťovala firma především vozidla.

Až postupem času své služby rozšířili a stali se profesionálními poradci také v pojištění majetku a osobního pojištění a financí. Produktové listy, jako součást prezentačních materiálů staví do popředí tři hlavní obory pojištění, na které se společnost specializuje. Jedná se o pojištění majetku, pojištění vozidel, osobní pojištění a finance. Každý z těchto oborů má svého ředitele, garanta, (viz. kapitola 2.2.1, Organizační struktura), který zodpovídá za to, aby bylo zajištěno nejlepší dodávky kvality služeb. Na obrázku 5.5 jsou zobrazeny jednotlivé obory pojištění a jejich podíl na výnosnosti pro společnost SATUM CZECH s. r. o.. Obrázek 5.5 zobrazuje výsledky v mil. Kč a pro lepší představu také procentuální výsledek. Je zřejmé, že nejvyšší podíl na výnosech, 46 mil. Kč, má obor pojištění majetku, o něco menší má podíl obor pojištění vozidel, celkem 37 mil. Kč. Nejméně se na výnosech podílí pojistný produkt osobní pojištění a finance s celkovým výnosem pro společnost 24 mil. Kč.

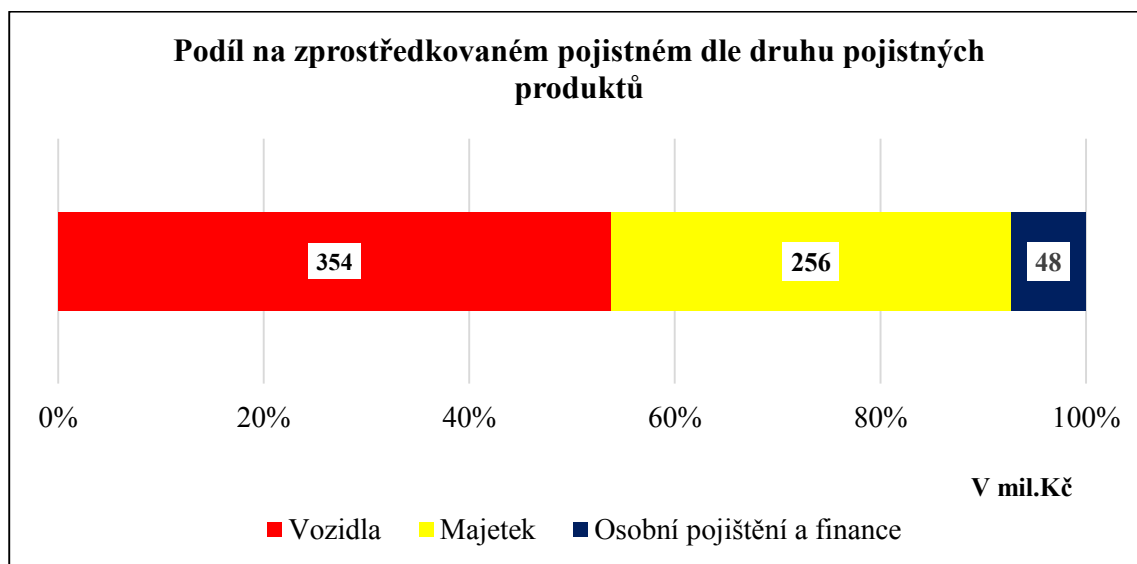
**Obrázek 5. 5** Podíl jednotlivých pojistných produktů na výnosu společnosti



Obrázek 5.6 znázorňuje pro porovnání podíly jednotlivých druhů pojistných produktů dle objemu zprostředkovaného pojistného. Obrázek 5.6 opět zahrnuje výsledky v mil. Kč a pro usnadnění také procentuální výsledek. Nejvíce objemu pojistného bylo zprostředkováno v rámci pojištění vozidel, celkem 354 mil. Kč. Z obrázku také vyplývá, že mezi zákazníky je zájem o pojištění majetku. V roce 2013 SATUM CZECH s. r. o. celkem zprostředkoval pojištění majetku v hodnotě 256 mil. Kč. Nejslabším a nejméně prodávaným pojistným produktem jsou osobní pojištění a finance. Podílí se na celkovém zprostředkovaném pojistném více než 10%. Osobní pojištění a finance patří mezi nejmladší produktové řady a výnos z provizí stejně jako objem zprostředkovaného

pojistného nepatří vzhledem k charakteru tohoto produktu k nejvyšším. Na základě dostupných výsledků můžeme říci, že pojišťování vozidel patří mezi nejžádanější produkt SATUM CZECH s. r. o.

**Obrázek 5. 6** Podíl na zprostředkovaném pojistném dle druhu pojistných produktů



#### 5.1.4 Analýza zákazníků dle podílu na jednotlivých marketingových aktivitách

SATUM CZECH s. r. o. investoval v roce 2013 přibližně 8 mil. Kč do veškerých marketingových aktivit. Výdaje na marketing tvoří značnou část rozpočtu a pro společnost je tato investice vysoce rentabilní. SATUM CZECH s. r. o. využívá následující marketingové nástroje:

**Sponzoring:** pro některé firmy patří sponzoring k dražším marketingovým nástrojům, ale pro SATUM CZECH s. r. o. je sponzoring velmi dobrý zdroj medializace a propagace firmy. Firma jako taková nemá žádné reklamy v televizi, rádiu ani novinách. Jak už bylo popsáno v kapitole 4.2.2 SATUM CZECH s. r. o. orientuje svou činnost na B2B trhu a podle toho jsou rozvrhovány i marketingové aktivity. Sponzoring je jedná z možností, jak podpořit různé sportovní události a zároveň lehce zvýšit povědomí o firmě za pomoci umístění reklamního banneru na dané akci.

**Eventy:** neboli události mají v marketingu velký význam. Eventem může být jakákoliv sportovní nebo kulturní událost, kterou firma pro své klienty uspořádá. Náročnost klientů stoupá a jakékoliv zpestření a inovace jsou vítány. Nejčastějším

eventem může být sportovní turnaj nebo divadelní představení spojená s rautem. Eventy jsou v současné době pořádány pouze pro zákazníky V. I. P, výjimečně i pro některé zákazníky ze segmentu A.

**Prezentační materiály:** tvoří důležitou obchodní pomůcku každého makléře. Je to soubor produktových listů, který makléř může klientovi nabídnout a také vhodná pomůcka, o kterou se makléř při samotné prezentaci může opřít. Prezentační materiály by měly existovat v tištěné i on-line formě. Každá firma by se měla snažit, aby prezentační materiály korespondovaly s filozofií a logo manuálem samotné firmy. Výstup k zákazníkovi by měl být jednotný a co nejvíce transparentní. Prezentační materiály dostávají k dispozici nejen všichni stálí klienti, ale také potenciální klienti.

**Bulletin:** patří mezi tiskový materiál, který slouží jako podpora prodeje pojištění klientům. Bulletin vychází čtyřikrát ročně a informuje klienty o novinkách ve světě pojišťovnictví. Bulletin zasílá SATUM CZECH s. r. o. zákazníkům V. I. P, A, a B, a poté klientům dle rozhodnutí makléře.

**PF:** vánoční přání, které je zároveň tištěným poděkováním za spolupráci, zasílá společnost segmentům V. I. P, A, B, a C pravidelně každý rok.

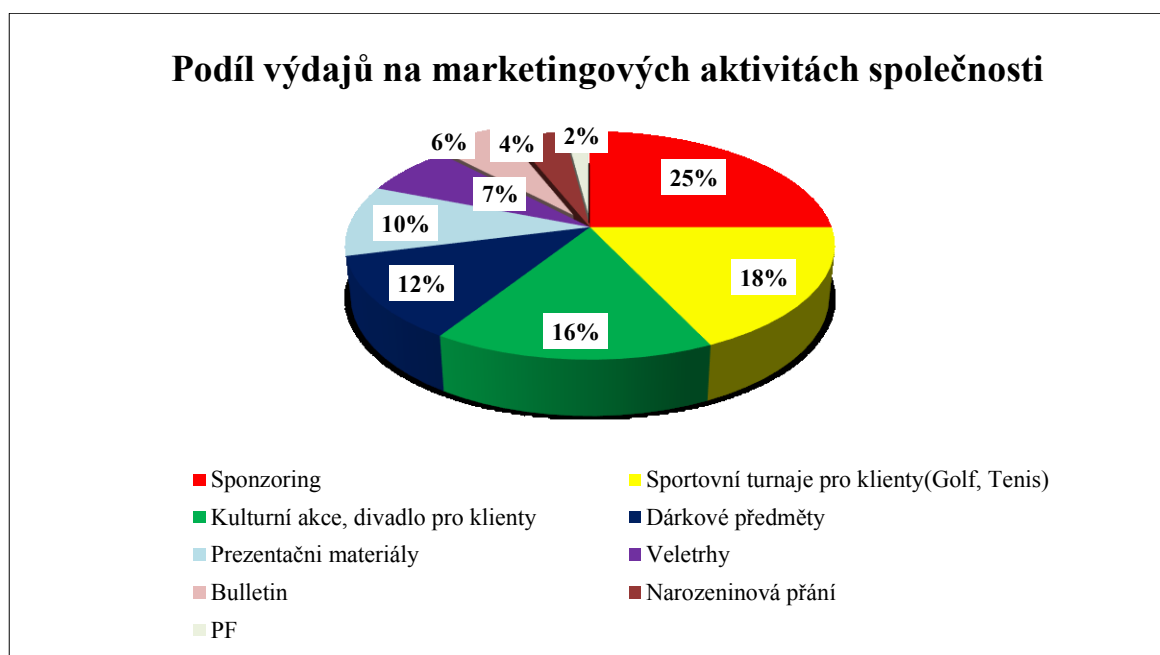
**Narozeninová přání:** na základě softwaru Avalio si makléř kontroluje významná výročí a především narozeniny klienta. Narozeninová přání mají pravidelně každý rok nový design.

**Dárkové předměty:** slouží jako dárek pro klienta, k významné osobní nebo rodinné události, také jako poděkování za spolupráci, drobná pozornost nebo podpora prodeje. Dárkovým předmětem mohou být různé reklamní předměty, ale také luxusní alkoholické nápoje. Významné se stávají dárkové předměty především o Vánocích. Vánoční dárky dostávají klienti V. I. P, A, B, a někteří klienti ze skupiny C.

**Veletrhy:** jsou důležité především z hlediska marketingové komunikace. Díky veletrhům se firmy dostanou do širšího povědomí potenciálních zákazníků a mohou přilákat i odbornou veřejnost. Poslední veletrh, kterého se firma SATUM CZECH s. r. o. zúčastnila, byl veletrh dopravců. Jeden z důvodů byl ten, že významný segment zákazníků tvoří právě dopravní společnosti.



**Obrázek 5. 7** Podíl výdajů na marketingových aktivitách společnosti

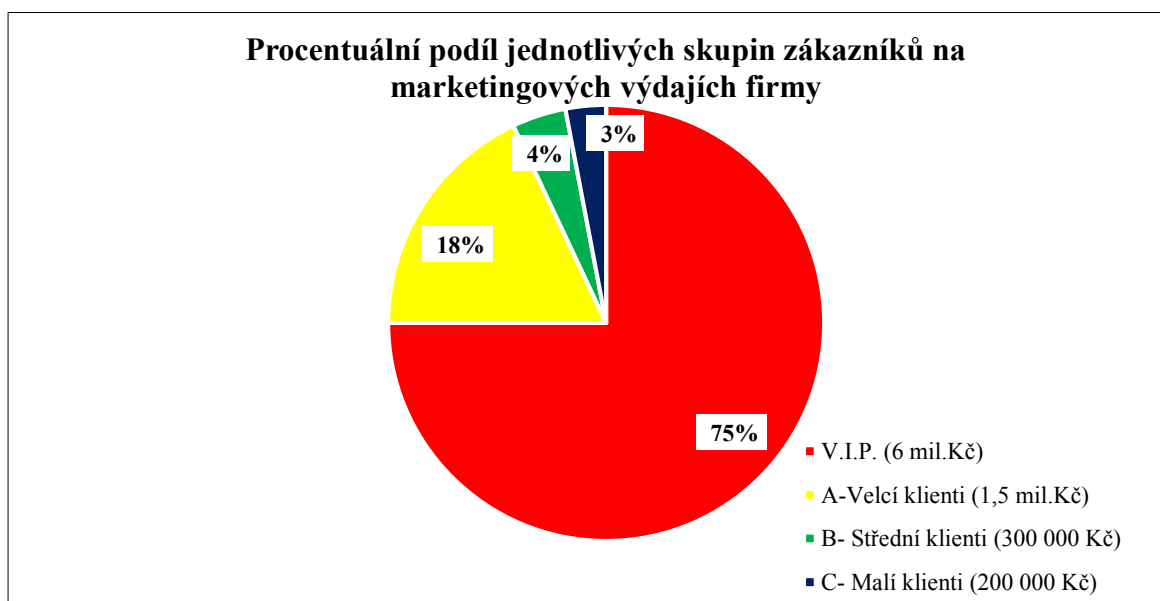


Z obrázku 5.7 vyplývá, že SATUM CZECH s. r. o. investoval největší část svého marketingového rozpočtu do sponzoringu. Celkem 25% celkového rozpočtu bylo investováno v rámci sponzoringu na sportovní události jako např.: Zlatá Tretra, HC Vítkovice, NH Ostrava, PGA Golfový turnaj a další. Velmi důležitou roli hrají také sportovní turnaje. SATUM CZECH s. r. o. si velmi dobře uvědomuje, že správný a osobnější kontakt se zákazníky může získat prostřednictvím sportovních aktivit. V poslední době se stalo tradicí, že SATUM CZECH s. r. o. pořádá vlastní golfové a tenisové turnaje. 18% celkového rozpočtu je investováno právě do sportovních aktivit. Ne všichni klienti jsou sportovní nadšenci a proto je nutné v rámci vyrovnaní zájmů jednotlivých skupin zákazníků myslet i na kulturní akce, které mohou být velmi zajímavé. Jednou z nejoblíbenějších kulturních událostí jsou Shakespearovské slavnosti. Klienti jsou za velmi těžko získatelné lístky vděční a cení si této formy dárku. 16% marketingového rozpočtu je investováno právě zde. 12% marketingového rozpočtu je investováno do dárkových předmětů, 10% do prezentačních materiálů, které slouží jako důležitá součást obchodních nástrojů, stejně jako Bulletin, který se posílá pravidelně všem zákazníkům skupin V. I. P, A, B i C. Bulletin vychází čtyřikrát ročně a informuje zákazníky o novinkách ve světě pojištění. Jeho realizace a zaslání se podílí 4% na celkových vynaložených marketingových výdajích společnosti. PF zasílá SATUM CZECH s. r. o. většinou s rozdílnou grafikou každý rok svým zákazníkům. Na celkových marketingových výdajích se podílí 2%.

### 5.1.5 Analýza zákazníků dle vynaložených marketingových investic

Pro další krok v této analýze bylo potřeba zjistit, jaká částka marketingových nákladů je použita mezi jednotlivé skupiny zákazníků. Podle celkového rozpočtu, množství zákazníků a průměrných výdajů pro jednotlivé skupiny, můžeme stanovit i celkovou částku na zákazníka v jednotlivých zákaznických skupinách. Jak už bylo popsáno v kapitole 5.1.3, společnost investovala v roce 2013 do marketingových výdajů 8 mil. Kč. Obrázek 5.8 znázorňuje podíly jednotlivých skupin zákazníků na tomto rozpočtu. Z obrázku 5.8 je zřejmé, že až 75% veškerých marketingových nákladů jsou investovány mezi zákazníky V. I. P. Zároveň můžeme říci, že mezi V. I. P segmentem a segmentem A je podstatný rozdíl, A zákazníci se podílí na marketingových výdajích pouze 18%. Zákazníci B a C se společně podílí na marketingových výdajích 7%. Celkově z této části analýzy vyplývá, že nejvýznamnějším segmentem z pohledu vynaložených marketingových výdajů je V. I. P segment.

**Obrázek 5. 8** Procentuální podíl jednotlivých skupin zákazníků na marketingových výdajích firmy



Následující obrázek 5.9 znázorňuje celkové vynaložené marketingové investice v roce 2013 na jednoho zákazníka v rámci jednotlivých zákaznických segmentů. Z obrázku 5.9 je zřejmé, že mezi zákazníkem V. I. P, A, B a C jsou podstatné rozdíly ve vynaložených marketingových investicích. Zatímco na zákazníka V. I. P firma ročně vynaloží 78 000 Kč, na zákazníka A vynaloží pouze 10 000 Kč, na zákazníka B pouhých

750 Kč a na zákazníka C 150 Kč. Rozdělení nákladů pro jednotlivé skupiny a obsah jejich použití je následující:

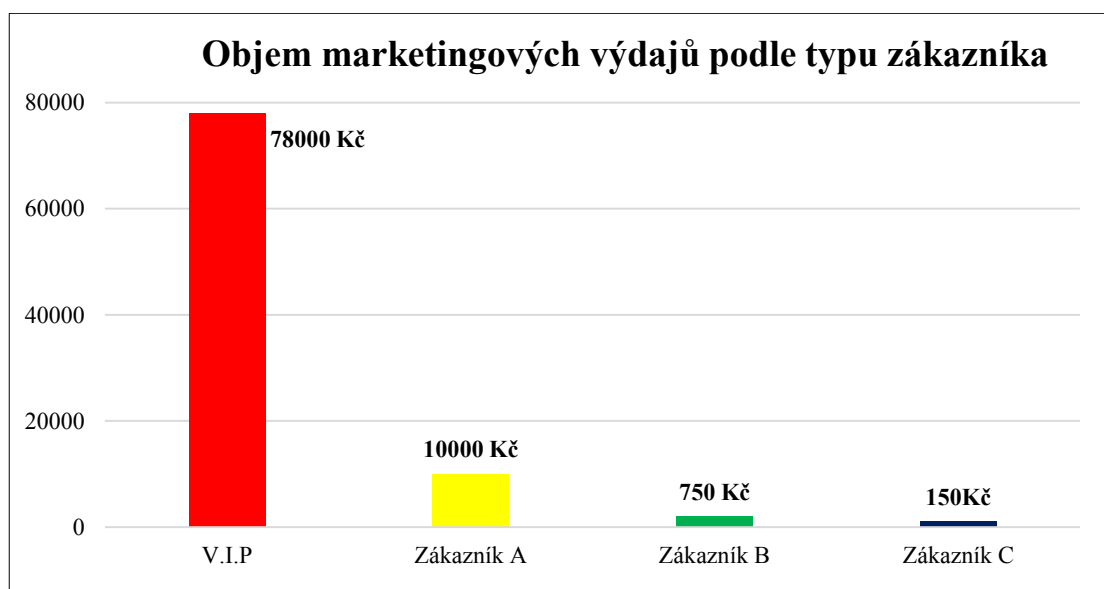
**Zákazník V. I. P:** celkové vynaložené náklady na osobu jsou 75 000 Kč. V této částce jsou zahrnuty především vstupy na tenisové a golfové turnaje, lístky na různé kulturní události, vánoční a narozeninové dárky, vstupenky na koncerty a sportovní utkání.

**Zákazník A:** Celkové vynaložené náklady na zákazníka činí 10 000 Kč. V této částce jsou zahrnuty vánoční a narozeninové dárky, prezentační materiály, vstupenky na koncerty, výtisky bulletinu, PF a narozeninová přání,

**Zákazník B:** Celkové vynaložené náklady činí 750 Kč na zákazníka. V této částce jsou zahrnuty především prezentační materiály, výtisky bulletinu, narozeninová přání a PF.

**Zákazník C:** Celkové vynaložené náklady činí 150 Kč na zákazníka. V této částce jsou zahrnuty především prezentační materiály, výtisky Bulletinu, narozeninová přání a PF.

**Obrázek 5. 9** Objem marketingových výdajů podle typu zákazníka

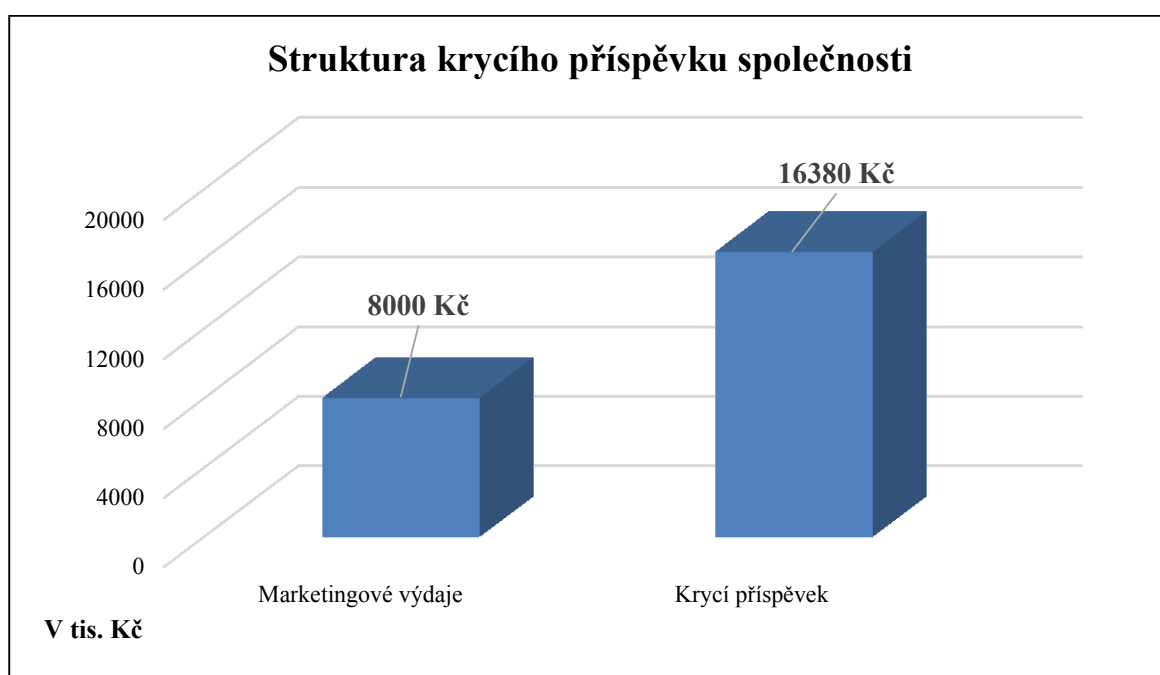


### 5.1.6 Krycí příspěvek

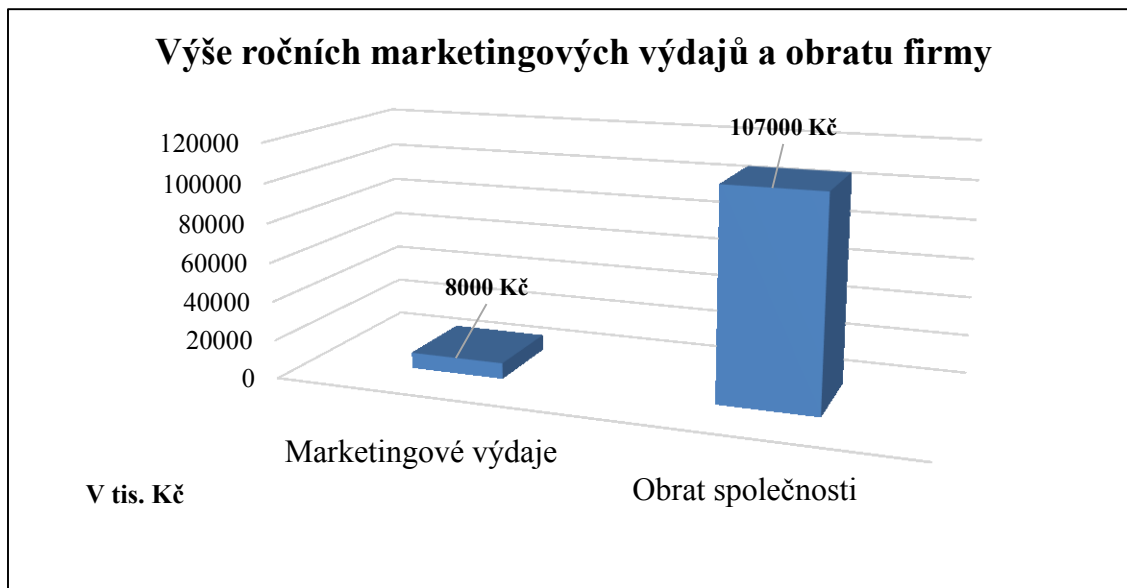
Výpočet krycího příspěvku ukazuje, kolik korun jednotliví zákazníci přispěli na úhradu celkových nepřiraditelných fixních nákladů zisku. Mezi ně řadíme například opotřebení firemního automobilu, spotřebu pohonných hmot a další režijní náklady.

Ve společnosti SATUM CZECH s. r. o. existují zákazníci, za které společnost platí určité marketingové náklady, i přesto, že negenerují žádný zisk. Můžeme mezi ně zařadit také klienty, kteří jsou potenciálními zákazníky SATUM CZECH s. r. o., ale zatím se nepodílí na výnosech firmy. Obchodní oddělení odhaduje počet těchto zákazníků na 5-10, takové množství zákazníků je pro společnost neefektivních. Obrázek 5. 10 zobrazuje jaká je struktura krycího příspěvku. Kolik Kč firma vynakládá na marketingové výdaje a jak velký je celkový krycí příspěvek. Krycí příspěvek je vhodným ukazatelem pro průběžné sledování ekonomické situace podniku. Pokud dojde k poklesu krycího příspěvku, klesne i tvorba zisku proti plánu. Pokles může být způsoben menším objemem prodeje, snížením prodejních cen nebo nárůstem nákladů na jednotku výroby. Obrázek 5.11 zobrazuje celkové marketingové výdaje ve srovnání s obratem firmy. I přesto, že SATUM CZECH s. r. o. patří mezi menší makléřské společnosti, může se zdát být celkový výdaj na marketing ve srovnání s obratem společnosti příliš vysoký.

**Obrázek 5. 10** Struktura krycího příspěvku společnosti



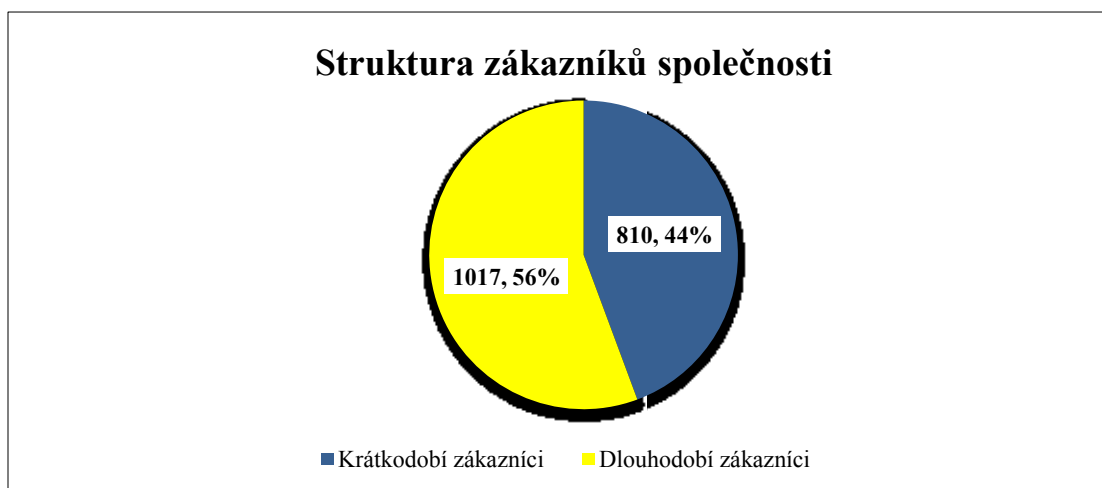
**Obrázek 5. 11** Porovnání marketingových výdajů k obratu společnosti



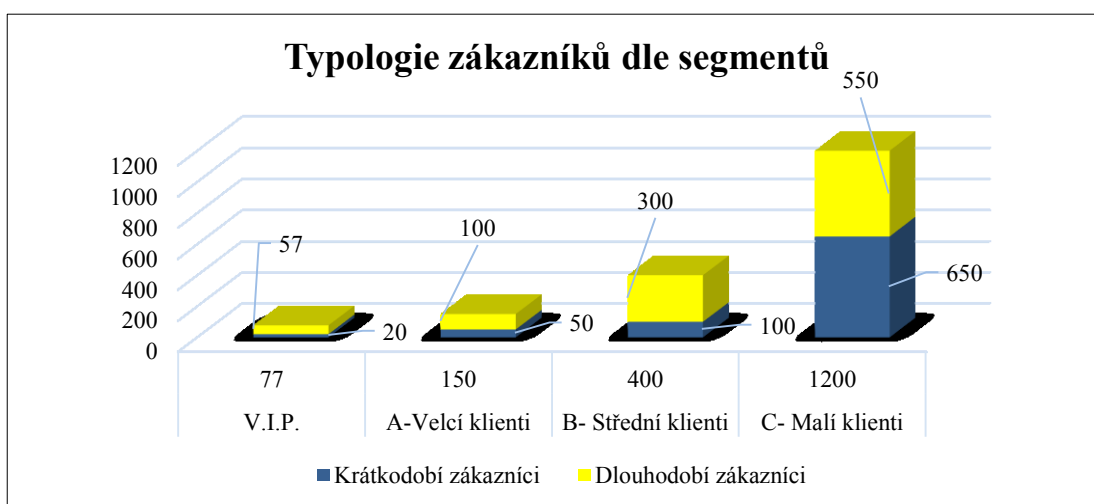
### 5.1.7 Typologie zákazníků společnosti

Ve službách pojišťovnictví zákazníci nemají potřebu měnit své pojišťovací makléře příliš často. Zpravidla platí, že pokud je zákazník spokojen se službami, je ochoten zůstat věrný svému pojišťovacímu makléři. V tomto případě se uplatňuje relační marketing. Zákazníci, kteří často mění svého makléře, například, protože nabídl lepší cenovou nabídku, nejsou věrní zákazníci a vybírají si z mnoha dalších nabídek. Pojistné smlouvy se uzavírají pravidelně na rok a ke konci pojistného období má právo zákazník svého dodavatele pojistných služeb změnit. V SATUM CZECH s. r. o. můžeme zákazníky proto rozdělit na krátkodobé zákazníky (do 3 let) a na dlouhodobé zákazníky (nad tři roky). Z obrázku 5.12 je zřejmé, že více než 50% zákazníků patří mezi dlouhodobé zákazníky, krátkodobějších zákazníků má firma o celých 12% méně. Na obrázku 5.13 vidíme strukturu zákazníku přímo v jednotlivých zákaznických segmentech. Krátkodobé zákazníky, můžeme vnímat jako proměnlivé. Jsou to zákazníci, kteří pravděpodobně budou preferovat lepší cenu, před nadstandardními službami. Na obrázku 5.13 je zřejmé, že nejproměnlivější jsou zákazníci v segmentu A, 100 zákazníků ze 150 jsou krátkodobí. Naopak nejstabilnější skupinu tvoří segment V. I. P., více než 75% tomto segmentu jsou dlouhodobí zákazníci. Tento výsledek může být způsoben pomalou stabilizací pojišťovacího trhu. Lidé přestávají mít tendenci přecházet mezi makléřskými společnostmi na základě ceny, ale naopak hledají stabilnějšího partnera v oblasti pojištění.

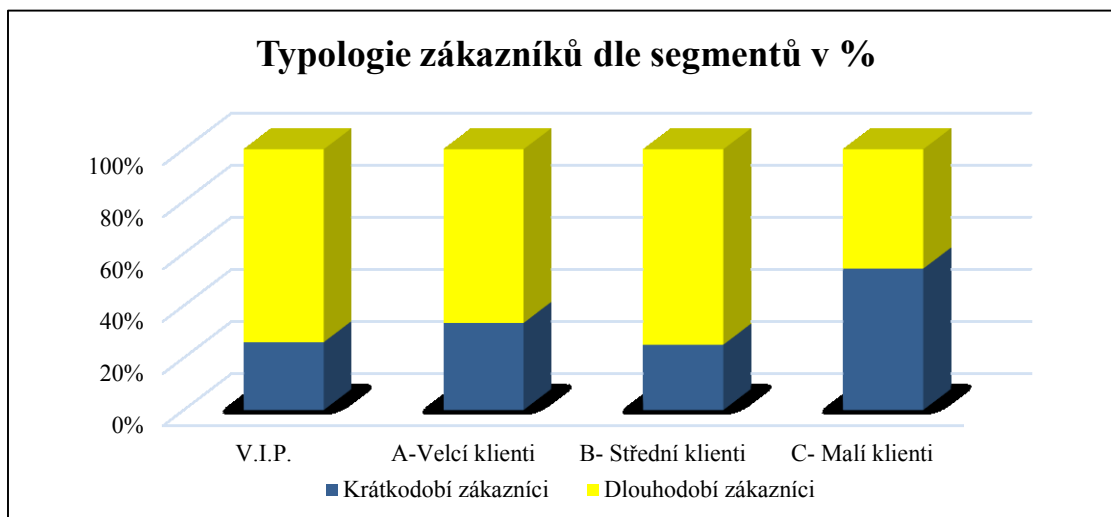
**Obrázek 5. 12** Struktura zákazníků společnosti



**Obrázek 5. 13** Typologie zákazníků dle segmentů



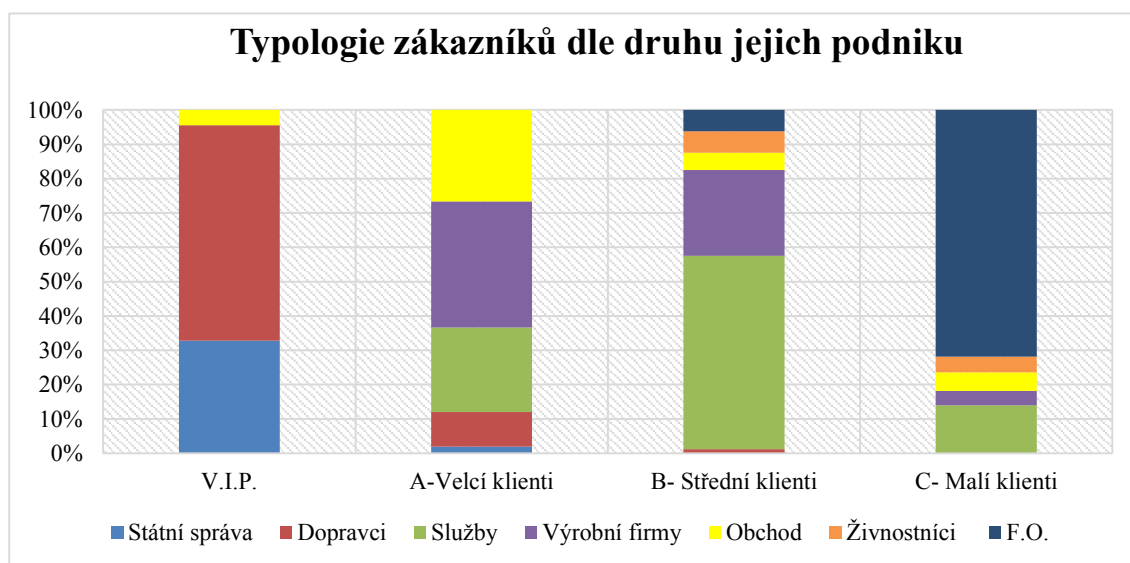
**Obrázek 5. 14** Typologie zákazníků dle segmentů v %



### 5.1.7.1 Typologie zákazníků dle druhu jejich podniku

Jedním z dalších kroků pro návrh vhodné strategie CRM podniku je analýza typologie zákazníků dle druhu jejich podniku. Cílem bylo zjistit konkrétně, jaké druhy firem jsou součástí jednotlivých segmentů. SATUM CZECH s. r. o. na začátku svého působení cílil svůj prodej především na dopravní firmy. Od toho se také odvíjela nabídka pojistných produktů. Původní strategie firmy bylo prodávat pojištění firmám, které měly co do činění s dopravou. Postupem času společnost začala pojišťovat také majetek a fyzické osoby. Složení zákazníků se začalo měnit a s ním i vnímání firmy jako celku. SATUM CZECH s.r.o. se nyní profiluje jako firma pojišťující všechny druhy podniků bez specifického zaměření na konkrétní odvětví. Změnila se i celková strategie společnosti k zákazníkům a také prezentační materiály. Obrázek 5.15 zobrazuje rozdělení zákaznických segmentů dle druhu jejich podniku. Z obrázku 5.15 můžeme říci, že mezi V. I. P. zákazníky patří především dopravní firmy a státní správa, složení velkých klientů naopak tvoří z velké části obchodní firmy, výrobní firmy a podniky zabývající se službami. Segment středních klientů tvoří podniky zabývající se službami, ale také výrobní firmy. Kategorii malých klientů tvoří z více než 80 % především fyzické osoby. Z obrázku je zřejmé, že nejdůležitějším cílovým segmentem pro firemní strategii budou především dopravní firmy a státní municipalita

**Obrázek 5. 15** Typologie zákazníků dle druhu jejich podniku



## 6 Návrhy a doporučení

Makléřské společnosti mají velký zájem na tom, aby zákazníci byli se službami spokojeni a jako bonus k pojištění jim chtějí nabídnout určité benefity. Vysoká konkurenceschopnost na trhu doslova nutí velké firmy na trhu s pojištěním aktivně zlepšovat služby zákazníkům za pomoci nejlepších marketingových nástrojů. CRM tvoří v dnešní době důležitou součást všech firem a SATUM CZECH s. r. o. na jejím postupném vývoji pracuje. Abychom mohli zhodnotit současnou situaci CRM ve firmě, je třeba říci, že prochází již dlouho dobu určitým vývojem. Jedním z důvodů je také to, že samotné marketingové oddělení vzniklo teprve před 6 lety. Od této doby začaly postupně vznikat dva softwary, které umožnily vést marketingovému specialistovi evidenci o zákaznících. První z nich, software Avalio, je zatím na samém vzniku a spíše než pro marketingové účely je používán pro účely evidence smluv, přestože obsahuje informace, které by mohl marketingový specialista a makléři používat. Druhý ze softwaru, tzv. „Seznam klientů“ je vytvořen v Microsoft Excel a je služebně starší. Jeden z možných návrhů na zlepšení je tedy samotná databáze klientů. Všichni zákazníci, kteří se SATUM CZECH s. r. o. uzavřeli smlouvu o pojištění, jsou vedeni v „Seznamu klientů“. V seznamu jsou zákazníci segmentů V, I, P, A, B a C. Tato databáze je hlavním zdrojem informací o klientovi a většina dat je zde uložena. I přesto, že je seznam používán denně, může se stát, že informace v seznamu jsou často neaktualizované a nepravdivé. Dochází tedy k velké chybovosti například při zasílání pozvánek, Bulletinů, narozeninových přání a PF klientům. Další spojitost s tímto systémem má bezpodmínečně třídění zákazníků a jejich aktivit. Rozdělení zákazníků na jednotlivé skupiny je naprosto v pořádku, protože jednotlivé začlenění umožňuje rozdílné vnímání důležitosti těchto skupin. Ve stávajícím „Seznamu klientů“ má nezávislý návštěvník problém se orientovat. Proto by bylo vhodné, aby SATUM CZECH s. r. o. mohl zainvestovat do velmi jednoduchého důmyslného softwaru, který by umožňoval všem návštěvníkům jednoduchý přístup. Zároveň by zde byly veškeré informace o klientech, včetně jejich volnočasových aktivit, které samozřejmě na základě bližších znalostí vyplní makléř. Pro marketingové oddělení by tento systém mohl být přínosný především z hlediska přehlednosti a lepší evidenci marketingových nákladů. V současné době nejsou zaznamenány žádné přehledy o konkrétních investicích mezi marketingové nástroje, které jsou velmi důležité proto, aby přímo zacílily na určitý segment stávajících nebo potenciálních klientů. Existuje celkový rozpočet, který spravuje výkonné oddělení



společnosti, ale konkrétní částku na vynaložené marketingové investice zatím nikdo dopředu neplánuje.

Jedním z dalších možných návrhů na zlepšení je přehlednější plánování marketingového rozpočtu a pečlivé zvážení rentability jednotlivých marketingových aktivit. V současné době se společnost nesespecializuje na žádný z nástrojů marketingové komunikace. Obrázek 5. 7 znázorňuje, všechny druhy marketingových aktivit, které firma používá ke své činnosti. V rámci oboru pojišťovnictví a množství sponzoringu by bylo vhodné využít také marketingový nástroj PR a odbornou publikaci na serveru [www.opojisteni.cz](http://www.opojisteni.cz), kde se může zviditelnit většina makléřských společností. SATUM CZECH s. r. o. využívá prozatím všech možných dostupných příležitostí, jak zviditelnit firmu, ale ne vždy musí být vložené finance efektivní. V rámci ročního plánování by bylo vhodné sumarizovat vynaložené marketingové výdaje a zhodnotit jejich přínos a efektivitu. Jeden z dalších návrhů by směřoval konkrétně k péči o zákazníky.

Z charakteristiky zákazníků a kapitoly 4.2.2.1 bylo zhodnoceno rozdělení zákazníků dle regionu na základě pojistného kmene. Jak už bylo popsáno, každá pobočka společnosti má pojistný kmen, dle svého místa působení. Na základě této informace můžeme snadno definovat, z kterého regionu klienti pochází. I přesto, že největší pojistný kmen se nachází v Ostravě, je třeba také myslet na klienty, o které se starají ostatní pobočky. Péče o zákazníky musí probíhat plošně a marketingové oddělení by mělo mít kontrolu také nad klientskou péčí v ostatních pobočkách. Proto by bylo vhodné, aby každá pobočka měla mezi zaměstnanci určitého zástupce, který bude nápomocen marketingovému oddělení v Ostravě. I zde by jednoduchý software mohl být velkým přínosem. Podle obrázku 5.1 lze zjistit, že největší pojistné plnění zprostředkoval SATUM CZECH s. r. o. v roce 2013 segmentu V. I. P Tato skupina má celkem 77 významných klientů, kteří tvoří zároveň hlavní výnos společnosti. Až 87% z celkových výnosů společnosti přinesl tento segment v roce 2013. Výsledek může být velmi překvapující v porovnání s ostatními segmenty A, B a C. Vysoká nerovnoměrnost může být způsobená především celkovou strategií společnosti. SATUM CZECH s. r. o. se snaží významným klientům, kteří mají vysoké pojistné plnění, po částech nabízet další druhy pojištění. Tímto způsobem komplexně vytváří balíček na míru přímo zákazníkovi. Cílem je seznámit zákazníka se všemi službami, které má společnost ve své nabídce.

V. I. P. skupina má více než 75% dlouhodobých zákazníků, tedy věrných zákazníků, tuto informaci znázorňuje obrázek 5.14. Většina marketingových výdajů byla vynaložena také mezi tento segment. V. I. P segment tvoří především dopravní

společnosti a státní municipality. Dá se předpokládat, že dopravní firmy tvoří velmi významnou skupinu pro SATUM CZECH s.r.o., stejně tak jako státní sféra. Proto by společnost měla nadále pokračovat v aktivní péči především v rámci marketingových aktivit. Nicméně je třeba přihlédnout také ke skutečnosti, že i v segmentu A, B nebo C jsou potenciální klienti, kteří mohou mít zájem o další pojistné produkty, a je nutné se jim věnovat. Z obrázku 5.15 je zřejmé, že mezi těmito zákazníky jsou obchodní firmy, výrobní firmy, ale také firmy, které podnikají ve službách a tyto segmenty i přesto, že nepřinášejí firmě nejvyšší výnosy, si zaslouží aktivní vztahový marketing. Jedna z možností, jak docílit plošného zacílení je lepší kontrola vykonaných procesů k těmto klientům, za pomoci již zmíněného nového softwaru. Tím by se mohla zlepšit úroveň služeb a nabízených produktů. Makléři by získávali určitou zpětnou vazbu a mohli by nově získané informace použít pro další obchod se zákazníky. Velké rozpětí ve vynaložených marketingových výdajích v segmentech V, I, P, A, B a C (obrázek 5.9) by společnost mohla lehce přehodnotit. Jeden z možných dalších návrhů je více strategicky plánovat eventy a seznamy pozvaných. Bylo by vhodné, aby jednotlivé eventy byly naplánované s dostatečným časovým předstihem. Dostatečný prostor a čas k realizaci by mohl vést především k lepšímu zacílení události na určitý segment.

## 7 Závěr

Konkurenceschopnost na trhu pojišťovacích služeb rok od roku roste. Nejen na pojišťovacím trhu si firmy musí uvědomovat cenu a hodnotu nového i stávajícího zákazníka. Makléřská společnost, SATUM CZECH s. r. o., která již několik let působí na trhu s pojistnými službami, si svých zákazníků skutečně váží. To, že je tato společnost zároveň významným obchodním partnerem, dokazuje i množství zlikvidovaných pojistných událostí ve prospěch klienta. Často se stává, že zákazníci uplatňují nárok škody, ale ve výsledku, neobdrží z pojistné částky vůbec nic. Tato skutečnost pak velmi demotivuje klienty uzavírat další pojištění. SATUM CZECH s. r. o. si uvědomuje tento fakt a snaží se v těchto situacích klienta maximálně zastoupit a pomoci mu pojistnou událost nahlásit a zlikvidovat. Součástí každého úspěšného vztahu se zákazníky je aktivní a fungující CRM. Firmy v České republice se po vzoru v západoevropských zemích snaží také budovat aktivní a fungující vztah se zákazníkem. Proces tvorby CRM je finančně a časově náročný. Může trvat velmi dlouho, než se vybuduje kvalitní zákaznická síť a než se aplikují ve firmě metody CRM, které budou pro všechny zaměstnance uživatelsky přínosné. Společnost SATUM CZECH s.r.o. postupně pracuje na zlepšování a zkvalitňování zákaznických vztahů. Důkazem toho jsou dlouhodobá obchodní partnerství, která díky dobrému a profesionálnímu přístupu zaměstnanců přetrvávají po mnoho let.

## **Zdroje**

### **Seznam použité literatury**

DUCHACKOVÁ, Eva. Principy pojištění a pojišťovnictví. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2009. ISBN 978-80-86929-51-4

CHLEBOVSKÝ, Vít. CRM, Řízení vztahů se zákazníky. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0798-1

LEHTINEN, Jarmo L. Aktivní CRM, Řízení vztahů se zákazníky. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, ISBN 978-80-247-1814-9

WESSLING, H. Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2003, ISBN 80-247-0596-9.

CRAM, Tony. Vítězný tah. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012, ISBN 978-80-7261-246-8

### **Použité elektronické zdroje**

POJIŠŤOVNICTVÍ: Charakteristika pojišťovnictví [online]. 3. 2. 2014. Dostupné z <[edu.uhk.cz/~jindrvo1/files/pojis/prednasky/11\\_pojistovnictvi.ppt](http://edu.uhk.cz/~jindrvo1/files/pojis/prednasky/11_pojistovnictvi.ppt)>

ČAP: Zprostředkovatelé pojištění [online]. 3. 2. 2014. Dostupné z <<http://www.cap.cz/>>

BUSINESSINFO: Samostatný likvidátor [online]. 3. 2. 2014. Dostupné z <<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/samostatny-likvidator-pojist-udalosti1585.html>>

O POJIŠTĚNÍ: Vývoj trhu [online]. 20. 2. 2014. Dostupné z <<http://www.opojisteni.cz/ekonomika/vyvoj-trhu/hlavni-znaky-vyvoje-pojistneho-trhu-v-1-poletolet/>>

CNB: Počet a struktura pojišťoven [online]. 12. 2. 2014. Dostupné z  
< [http://www.cnb.cz/cs/dohled\\_financi\\_trh](http://www.cnb.cz/cs/dohled_financi_trh)>

TOUR DE FORCE CRM: 6 Reasons to implement CRM [online]. 20. 2. 2014. Dostupné  
z < <http://www.tourdeforcecrm.com/crm-implementation/why-implement-crm> >

CRM: Měření zákaznické spokojenosti [online]. 20. 2. 2014. Dostupné z  
< <http://www.crmportal.cz/redakcni/mereni-zakaznicke-spokojenosti> >

### Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 20. 4. 2014

*Tietzová' Michaela*  
.....

Bc. Michaela Tietzová

## **Seznam příloh:**

Příloha č. 1

Příloha č. 2

## Příloha č. 1

Grafické znázornění nového web-portálu společnosti





## Příloha č. 2

### Maticová organizační struktura SATUM CZECH s. r. o.



#### MATICOVÁ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Výkonný ředitel	Makroproces		Ekonomika	Řízení kvality	Analytika a likvidace	Obchod	Realizace	Správa pojistných smluv	Marketing	Celofiremní vzdělávání, školení	Personalistika	Informatika	Administrativa
Business Unit	Ing. Olga Bédajanková		Ing. Olga Bédajanková	Ing. Ivona Moravcová	JUDr. Tomáš Vicha	Ing. Václav Králík	Ř BU	Monika Kučerová	Mgr. Ivana Lichá	Ing. Ivona Moravcová	Ing. Olga Bédajanková	Ing. Ivona Moravcová	Martina Šidíková
Pojištění majetku	Ing. Zdeněk Příbyl		Ing. Olga Bédajanková	Ing. Ivona Moravcová	Bc. Diana Sabová Marianna Stašková	Ing. Zdeněk Příbyl Ing. Jiřka Hradilová Ing. Roman Horváth Eva Navrátilová	Ing. Zdeněk Příbyl	Monika Kučerová Stanislava Šmuková Eva Navrátilová	Mgr. Ivana Lichá	Ing. Ivona Moravcová	Ing. Olga Bédajanková	Ing. Ivona Moravcová	Magdaléna Šeligová Soňa Grebiková Kamila Steiner Strouhal Petr Marianna Stašková
Pojištění vozidel a dopravních rizik	Milada Kubénová	dopravní rizika	Ing. Olga Bédajanková	Ing. Ivona Moravcová	Martin Slečka, DIS. Marianna Stašková	Milada Kubénová Ing. Jiřka Hradilová Ing. Roman Horváth Eva Navrátilová	Ing. Zuzana Bednarzová	Monika Kučerová Stanislava Šmuková Eva Navrátilová	Mgr. Ivana Lichá	Ing. Ivona Moravcová	Ing. Olga Bédajanková	Ing. Ivona Moravcová	Magdaléna Šeligová Soňa Grebiková Kamila Steiner Strouhal Petr Marianna Stašková
		vozidla			Petr Česlik Marianna Stašková		Milada Kubénová						
Osobního pojištění a financí	Ing. Libor Žižka		Ing. Olga Bédajanková	Ing. Ivona Moravcová	Ing. Libor Žižka Marianna Stašková	Ing. Libor Žižka	Ing. Libor Žižka	Monika Kučerová Stanislava Šmuková Eva Navrátilová	Mgr. Ivana Lichá	Ing. Ivona Moravcová	Ing. Olga Bédajanková	Ing. Ivona Moravcová	Magdaléna Šeligová Soňa Grebiková Kamila Steiner Strouhal Petr Marianna Stašková

Poznámka:  
barva černá - celá společnost SATUM CZECH s.r.o.  
barva modrá - Ostrava  
barva červená - Brno  
barva zelená - Praha  
barva fialová - Pardubice  
barva šedá - Olomouc  
barva oranžová - Brno, Praha, Pardubice, Olomouc  
barva růžová - SATUM SLOVAKIA, s.r.o.  
barva hnědá - SATUM CZECH s.r.o. a SATUM SLOVAKIA, s.r.o.

Zpracovala: Ing. Moravcová Ivona

Schválil: Ing. Roman Horváth - jednatel SATUM CZECH s.r.o.

Schválil: Ing. Peter Díř - jednatel SATUM SLOVAKIA, s.r.o.

Platnost od: 21.1.2014

Ing. Peter Díř  
jednatel společnosti  
SATUM SLOVAKIA, s.r.o.

Ing. Roman Horváth  
jednatel společnosti  
SATUM CZECH s.r.o.